

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Особенности формирования и управления командой проекта  
телекоммуникационной компании  
(на примере ООО «ТРК Прима-ТВ»)

Руководитель

  
\_\_\_\_\_  
дата, подпись

ст. преподаватель

Зимнякова Т.С.

Консультант

  
\_\_\_\_\_  
дата, подпись

канд. экон. наук, доцент

Вырупаева Т.В.

Выпускник

  
\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Русова О.Н.

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме Особенности формирования и управления командой проекта телекоммуникационной компании (на примере ООО «ТРК Прима-ТВ»)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Г.А. Федоткина

инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Особенности формирования и управления командой проекта телекоммуникационной компании (на примере ООО «ТРК Прима-ТВ»)» содержит 85 страниц текстового документа, 9 таблиц, 14 рисунков, 6 приложений, 46 использованных источников.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, КОМАНДА ПРОЕКТА, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КОМПЕТЕНЦИЯ, МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА.

Актуальность данной работы состоит в конкретизации ранее неизученных особенностей формирования и управления командой проекта в телекоммуникационных компаниях, являющихся яркими представителями сферы массовых коммуникаций.

Объект исследования – компания ООО «ТРК Прима-ТВ».

Цель работы – изучение особенностей и совершенствование процесса формирования и управления командой медиа-проектов в ООО «ТРК Прима-ТВ».

В рамках работы были изучены теоретические основы построения и управления командой проекта, исследованы особенности компетенций менеджера проектов в медиа-сфере, проанализированы эффективность кадровой политики организации и процесс формирования и управления командой проекта.

В результате была разработана быстрореализуемая рекомендация по совершенствованию процесса формирования и управления командой проекта, которая решила актуальные организационные проблемы.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования и управления командой проекта .....	7
1.1 Компетенции менеджеров проектов .....	7
1.2 Кадровая политика организации .....	22
1.3 Формирование команды проекта и распределение задач между участниками .....	29
2 Организационная характеристика ООО «ТРК Прима-ТВ» .....	41
2.1 Характеристика организации ООО «ТРК Прима-ТВ».....	41
2.2 Характеристика кадровой политики организации .....	46
2.3 Анализ сильных и слабых сторон формирования и управления командой проекта в организации .....	49
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию формирования и управления командой проекта .....	57
3.1 Определение компетенций менеджеров проектов организации.....	57
3.2 Рекомендации по совершенствованию формирования и управления командой проекта организации .....	62
Заключение .....	72
Список использованной литературы.....	74
Приложение А .....	78
Приложение Б .....	80
Приложение В .....	82
Приложение Г .....	83
Приложение Д .....	84
Приложение Е .....	85

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время в рамках управления проектами растет внимание к деятельности команды проекта. Под ней понимается временная группа сотрудников организации, которая в условиях ограниченных ресурсов реализует работы по проекту для достижения его целей.

Как в каждой организации важно определить кадровую политику, выстроить систему управления персоналом, так и в команде проекта важно правильно сформировать и спланировать её управление. Хотя бы потому, что люди – это главный ресурс организации и проекта, а значит, не уделяя внимание работе с человеческими ресурсами, нельзя рассчитывать на успешные результаты деятельности и проекта, и организации в целом.

Актуальность данной работы состоит в конкретизации ранее неизученных особенностей формирования и управления командой проекта в телекоммуникационных компаниях, являющихся яркими представителями сферы массовых коммуникаций.

Объект исследования – компания ООО «ТРК Прима-ТВ».

Предмет исследования – процесс формирования и управления командой проекта в телекоммуникационной компании.

Целью работы является изучение особенностей и совершенствование процесса формирования и управления командой медиа-проектов в ООО «ТРК Прима-ТВ».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- изучить теоретические основы построения и управления командой проекта;
- проанализировать существующие подходы к определению компетенций проектного менеджера;
- изучить сущность кадровой политики и её влияние на процесс формирования и управления командой проекта;

- дать организационную характеристику ООО «ТРК Прима-ТВ»;
- исследовать особенности компетенций менеджера проекта в медиа сфере;
- оценить эффективность кадровой политики организации на примере ООО «ТРК Прима-ТВ»;
- проанализировать формирование и управление командой проекта в ООО «ТРК Прима-ТВ»;
- определить пути решения проблем организации, связанных с проектной деятельностью.

Для решение поставленных задач использовались анализ документов, интервью, наблюдение и математические методы (регистрация, ранжирование).

# **1 Теоретические аспекты формирования и управления командой проекта**

## **1.1 Компетенции менеджеров проектов**

В настоящее время проектная деятельность стала частью почти любой организации. Для начала определим, что такое «проект» и «управление проектами».

Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

В свою очередь, управление проектами — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [32].

Проектная, как и любая другая деятельность в рамках организации, нуждается в управлении. Управлением проектами занимаются проектные менеджеры. В связи с тем, что деятельность функционального менеджера организации отличается от проектного менеджера, набор необходимых компетенций руководителя проектов будет отличаться от стандартного набора операционного руководителя.

Общепризнанного набора компетенций проектного менеджера не существует. Однако руководитель проекта с разных сторон тщательно рассматривается в нескольких источниках, речь о которых пойдет в дальнейшем сравнительном анализе.

Для начала необходимо определить само понятие «компетенции» (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ понятия «компетенция»

Источник	Определение понятия «компетенции»
IPMI ICB	Компетенция – это совокупность знаний, личных установок, навыков и соответствующего опыта, необходимых для успеха в определенной функции [45].
PMCDF	Компетенция – это совокупность связанных знаний, навыков и личных качеств, которые влияют на основную часть работы, коррелируют с её результатами, а также могут быть измерены с учетом общепринятых стандартов и улучшены посредством обучения и развития [46].
Paul O. Gaddis «The Project Management»	Компетенция – это инструмент для создания продукта, являющийся умственными способностями профессионального специалиста в той или иной области [44].

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что во всех перечисленных источниках компетенцию определяют приблизительно одинаково, подразумевая, в первую очередь, знания, навыки и личностные характеристики человека.

Поэтому следует проанализировать уровни компетенций менеджеров проектов, выделяемые в этих же источниках (таблица 2).

Таблица 2 – Уровни компетенций менеджеров проектов

Источник	Уровни компетенций менеджеров проектов
IPMI ICB	1. Технические компетенции; 2. Поведенческие компетенции; 3. Контекстуальные компетенции [45].
PMCDF	1. Технические компетенции; 2. Личные компетенции [46].

В статье Пола Гэддиса конкретных уровней выделено не было, а компетенции определялись исходя из выявленных полномочий и обязанностей менеджера проектов.

Остановимся на каждом источнике подробнее.



International Competence Baseline (ICB) — это международные требования к компетенции специалистов в области управления проектами, сформированные требованиями International Project Management Association. В рамках этого стандарта выделяются технические, контекстуальные и поведенческие компетенции.

Технические компетенции включают в себя знания и навыки, необходимые для инициации, запуска, реализации и закрытия проекта. Данное компетентностное направление составляет так называемые «твёрдые навыки» или «hard skills». Важность той или иной компетенции зависит от конкретной ситуации. В соответствии со стандартом ICB IPMA техническими компетенциями считаются:

#### 1. Управление проектом.

Управление проектом можно рассматривать как под-проект всего проекта. Точно так же, как необходимо определить и управлять контекстом, результатами, ответственностью, сроками, стоимостью и эффективностью проекта, должны быть определены и управляться мероприятия по управлению проектом. В рамках данной деятельности решающее значение имеет интеграция, которая включает в себя объединение требований проекта, видов деятельности и результатов для достижения целей и успешного результата. Чем выше сложность и чем разнообразнее ожидания заинтересованных сторон, тем сложнее подход к интеграции.

#### 2. Работа с заинтересованными сторонами.

Руководитель проекта должен идентифицировать все заинтересованные стороны, их интересы и последовательность в порядке важности для проекта.

Для управления заинтересованными сторонами руководители проектов могут создавать внутренние и внешние сети (официальные, неформальные) среди тех, которые связаны с проектом (например, компании, агентства, менеджеры, эксперты, сотрудники и лидеры общественного мнения).

Все заинтересованные стороны могут прямо или косвенно влиять на проект. Поэтому руководители проектов должны быть в курсе текущей

информации о заинтересованных сторонах и лицах, представляющих эти стороны.

### 3. Управление целями и содержанием проекта.

Целью проекта является достижение согласованных конечных результатов, особенно результатов, в установленные сроки, в рамках бюджета и приемлемых параметров риска. Управление содержанием состоит из идентификации, определения и согласования проекта для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

### 4. Управление рисками и возможностями.

Управление рисками и возможностями — это непрерывный процесс, происходящий на всех этапах жизненного цикла проекта, от начальной идеи до закрытия проекта. Руководитель проекта несет ответственность за то, чтобы он и все участники команды проекта работали активно, предупреждая риски и учитывая возможности.

### 5. Управление качеством.

Качество проекта — это степень, с которой набор неотъемлемых характеристик соответствует требованиям проекта. Управление качеством охватывает все этапы и части проекта от первоначального определения идеи, через процессы проекта, управление командой, результаты и закрытие проекта. Игнорирование управления качеством может привести к невыполнению целей проекта, программы или портфеля.

### 6. Проектная организация.

Этот элемент компетенции охватывает проектирование и поддержание соответствующих ролей, организационных структур, обязанностей и возможностей для проекта. Проектная организация является уникальной и временной, а также адаптированной к этапам жизненного цикла проекта или условиям программного цикла.

Процессы и модели принятия решений, которые в организации, должны быть хорошо спроектированы, должным образом реализованы, постоянно

улучшаться и основываться на опыте. Как правило, проектная организация имеет более короткий срок службы и меняется быстрее, чем постоянная организация.

#### 7. Управление командой проекта.

Управление командой проекта охватывает управление и руководство командным развитием, работой и групповой динамикой. Формирование командного состава проекта часто осуществляется с помощью стартовых встреч и семинаров, на которых могут присутствовать руководитель проекта, участники команды, а иногда и другие заинтересованные стороны. Важным является развитие командного духа, который формируется за счет индивидуальной мотивации, постановки командных целей, корпоративных событий и стратегий поддержки.

#### 8. Управление конфликтами.

Варианты решения проблем могут включать в себя сокращение объема результатов проекта, увеличение его временных рамок или предоставление большего объема ресурсов.

#### 9. Управление проектными структурами.

Руководители портфелей, программ и проектов координируют различные структуры в своих соответствующих областях. Портфель состоит из проектов и программ различных типов. Программы состоят из смежных проектов и связанных с ними мероприятий и будут иметь некоторые атрибуты портфеля, но в меньших масштабах. В отличие от портфеля программы также будут иметь ограниченные временные рамки. Структуры проекта являются ключевым механизмом для создания порядка в рамках проекта. Иерархические структуры служат для обеспечения того, чтобы в проекте не было ничего пропущено. Работу можно разбить на задачи, пакеты работ и действия.

#### 10. Управление границами проекта и результатами.

Объем проекта определяет его границы. Если границы проекта, программы или портфеля не определены и не документированы должным образом, ситуация, как правило, выходит из-под контроля

Результатами успешного проекта, программы или портфеля являются материальные или нематериальные активы, созданные проектом, программой или портфелем для клиента. Конечные результаты — это не только проданный продукт или услуга, введенные в действие после закрытия проекта, но также операционные процессы, организационные изменения и изменения в человеческих ресурсах, необходимые для успешной работы организации.

#### 11. Управление временем.

Управление временем охватывает структурирование, последовательность, продолжительность, оценку и планирование мероприятий и/или пакетов работ, включая распределение ресурсов на мероприятия, установление сроков проекта и контроль за их своевременным исполнением.

#### 12. Управление ресурсами.

Управление ресурсами состоит из их планирования, распределения, оптимизации способов использования в графике работы, а также непрерывного мониторинга и контроля. Под ресурсами проекта понимают людей, материалы и инфраструктуру, необходимые для осуществления проектной деятельности.

#### 13. Управление стоимостью.

Управление стоимостью проекта — это сумма всех действий, необходимых для планирования, мониторинга и контроля затрат в течение жизненного цикла проекта, включая оценку проекта и смету затрат на ранних этапах.

Управление затратами по проекту оценивает стоимость каждого рабочего пакета, подсистем и всего проекта и устанавливает бюджет для всего проекта. Этот процесс также включает сравнение запланированных и фактических затрат, понесенных в различных точках проекта, и оценку оставшихся затрат, а также обновление окончательной сметы затрат.

#### 14. Управление закупками.

Управление закупками предполагает получение наилучшего соотношения цены и качества от поставщиков товаров или услуг. В рамках данного процесса формализовывается работа, выполняемая вовлеченными поставщиками и

организациями, четко определяются ожидания и обязательства каждой стороны, а также контроль, который будет осуществляться принимающей организацией.

#### 15. Управление изменениями.

Часто из-за непредвиденных событий проект переживает изменения. Они обязательно должны отслеживаться в соответствии с первоначальными целями и задачами проекта. Процесс изменений охватывает все, что вытекает из требуемых изменений и включает в себя соглашение о процессе принятия решений о внесении изменений, соглашение о необходимости изменений и решение принять изменение и его реализацию.

#### 16. Контроль и отчетность.

Контроль основывается на целях, планах и контрактах проекта. Он измеряет фактический ход и производительность проекта, сравнивает его с базовым уровнем и предпринимает любые необходимые корректирующие действия.

Отчетность предоставляет информацию о ходе работы над проектом и прогнозирует развитие до конца проекта или программы. Отчетность также включает финансовые аудиты и обзоры проекта.

#### 17. Управление информацией.

Управление информацией включает моделирование, сбор, выбор, хранение и извлечение данных проекта (в форматированном, неформатированном, графическом, бумажном или электронном виде).

#### 18. Управление коммуникациями.

Управление коммуникациями заключается в эффективном обмене и понимании информации между сторонами. Правильная информация должна быть передана соответствующим сторонам, четко и последовательно, чтобы оправдать их ожидания. Коммуникация должна быть полезной, ясной и своевременной.

#### 19. Инициация проекта.

Инициация проекта обеспечивает основу для успешной программы или проекта. Она часто характеризуется неопределенностью. Требования

заинтересованных сторон могут быть нечеткими, их ожидания нереалистичны и сроки не могут быть достигнуты, в то время как ранний оптимизм и энтузиазм должны быть смягчены реальностью.

## 20. Закрытие проекта.

Под закрытием понимают завершение проекта, программы или фазы проекта после предоставления результатов программы, проекта или этапа. Результаты проекта и приобретенный опыт оцениваются, а полученные уроки документируются, чтобы их можно было использовать для улучшения будущих проектов. Участники команды проекта должны быть официально освобождены от их функций и обязанностей [45].

В соответствии с ICB IPMA проектный менеджер должен обладать значительным багажом методологических знаний и навыков, касающихся всех сторон управления проектом.

Помимо технологических компетенций, в стандарте выделяются контекстуальные и поведенческие компетенции.

Контекстуальные компетенции являются совокупностью знаний и навыков в области управления проектами, которые связаны с контекстом конкретного проекта. К ним, в соответствие со стандартом, относятся: определение ориентации проекта, программы и портфеля проектов, умение реализации проектной программы и портфеля проектов, навык внедрения проекта в бизнес-среду и управления персоналом, оказание внимания здоровью, безопасности и окружающей среде, реализация финансового менеджмента, а также отслеживание легальности проекта.

Отдельного внимания заслуживают поведенческие компетенции, которые описывают личностные элементы, и часто именуются «мягкими навыками» или «soft skills».

К ним относятся:

### 1. Лидерство.

Лидерство включает в себя направление и мотивацию других в их роли или задаче для достижения целей проекта. Это жизненно важная компетенция для

руководителя проекта. Она требуется на протяжении всего жизненного цикла проекта. Лидерство необходимо для того, чтобы проявить все компетенции руководителей проектов таким образом, чтобы их можно было увидеть и принять командой.

## 2. Мотивация.

Мотивация проектной команды зависит от того, насколько хорошо люди связаны друг с другом, и их способность справляться и с высокой, и с низкой точкой проекта. Вовлечение и мотивация лиц, участвующих в проекте, должны быть честными, а затем привести к хорошей рабочей атмосфере и повышению производительности как отдельных лиц, так и команды в целом. Мотивация человека требует, чтобы менеджер проекта был осведомлен о навыках и опыте человека, его личных установках, обстоятельствах и их внутренних мотивах.

## 3. Самоконтроль.

Самоконтроль — это систематический и дисциплинированный подход, позволяющий справляться с ежедневной работой, изменяющимися требованиями и стрессовыми ситуациями.

В тех случаях, когда существует потеря самоконтроля, руководитель проекта должен предпринимать соответствующие действия с соответствующим лицом, сохраняя при этом собственный самоконтроль.

## 4. Убедительность.

Настойчивость и умение излагать свои взгляды убедительно и авторитетно — это компетенция, с помощью которой менеджер проекта должен обеспечить эффективную связь между командой проекта и другими заинтересованными сторонами.

Убедительность может помочь обеспечить внимание и реализацию достойным идеям. Также она необходима, чтобы побудить других следовать интересам проекта.

## 5. Расслабление.

Расслабление — это способность снимать напряжение в трудных ситуациях. Деэскалация напряженной ситуации важна для поддержания

плодотворного сотрудничества между заинтересованными сторонами. Релаксация может снять напряжение из ситуации или оживить группу людей, когда это необходимо.

Другим важным фактором эффективного управления проектами является то, что менеджер может расслабиться, восстановиться и перегруппироваться после особо стрессового события и обеспечить расслабление команды.

#### 6. Открытость.

Открытость — это способность заставлять других чувствовать возможность самовыражения, чтобы проект мог извлечь выгоду из их вклада, предложений, забот и проблем. Открытость необходима как средство использования знаний и опыта других людей. Поскольку руководитель проекта работает с различными профессионалами, открытость является важной компетенцией: у большинства членов команды есть своя компетенция, где они более осведомлены, чем руководитель проекта.

#### 7. Креативность.

Креативность — это способность мыслить и действовать оригинальным и творческим образом. Менеджер проекта использует креативность отдельных лиц, коллективное творчество команды проекта и организации, в которой они работают, в интересах своего проекта.

#### 8. Ориентация на результат.

Ориентация на результат означает сосредоточение внимания группы на ключевых задачах для достижения оптимального результата для всех заинтересованных сторон. Сосредотачивая свое внимание на результатах, менеджеру проекта необходимо поддерживать понимание и реагировать на любые этические, правовые или экологические проблемы, влияющие на проект.

#### 9. Эффективность.

Эффективность — это возможность экономически эффективно использовать время и ресурсы для получения согласованных результатов и выполнения ожиданий заинтересованных сторон. Она также охватывает использование методов, систем и процедур наиболее эффективным способом.



## 10. Консультация.

Консультация — это умение рассуждать, приводить веские аргументы, выслушивать другую точку зрения, вести переговоры и находить решения. Основываясь на уважении, систематическом и структурированном мышлении, анализе фактов и аргументов или сценариев, она приводит к принятию взаимоприемлемых решений.

## 11. Переговоры.

Переговоры — это инструмент, с помощью которого стороны могут разрешать разногласия, связанные с проектом или программой, для достижения взаимоприемлемого решения. Хорошо развитая способность вести переговоры может помочь руководителю проекта избежать реальных конфликтов. Менеджер проекта должен попытаться установить и поддерживать хорошие отношения между всеми сторонами и поддерживать это на протяжении всего переговорного процесса.

## 12. Урегулирование конфликтов.

Конфликты и кризисы могут возникать как в проектах, так и на переговорах по контрактам. Они могут происходить на всех уровнях, главным образом потому, что разные стороны работают вместе со своими собственными целями. Конфликты также могут возникать, когда люди, которые не знают друг друга, вместе работают над проектом под огромным давлением. Процесс урегулирования конфликтов и кризисов должен быть установлен в начале проекта.

Объективность и добросовестность, проявленные менеджером проекта в качестве беспристрастного посредника между сторонами в конфликте, помогут в поиске приемлемых решений.

## 13. Надежность.

Надежность включает ответственность, правильное поведение и уверенность, а также подразумевает минимизацию ошибок, открытость и согласованность.

Надежность повышает шансы достижения целей и мотивирует всех людей и группы, участвующие в проекте. Она поощряет членов команды к самоконтролю и уверенности в себе. Таким образом, некоторые барьеры и препятствия, возникающие в ходе реализации проекта, можно избежать или упростить.

#### 14. Ценностная оценка.

Ценностная оценка — это способность воспринимать внутренние качества других людей и понимать их точку зрения. Она также охватывает способность общаться с ними и быть восприимчивым к их мнениям, ценностным суждениям и этическим нормам. Центральное место в оценке ценностей занимает взаимное уважение.

Менеджер проекта, который понимает различные ценности, а также различия в ценностях между людьми, вовлеченными в проект, сможет организовать и выполнить проект намного эффективнее, чем тот, кто этого не делает.

#### 15. Этика.

Этическое поведение является основой любой социальной системы. В организациях определенные этические нормы обычно включаются в трудовые договоры и распространяются на профессиональные правила поведения. Этика представляет личные и профессиональные свободы, а также пределы [45].

В соответствии с вышеперечисленными компетенциями менеджера проектов, можно сказать, что стандарт ISB IPMA определяет довольно высокие требования к руководителям проектов. Они должны обладать всесторонними знаниями по управлению проектами, быть лидерами по натуре и уделять внимание множеству важных факторов, от которых зависит успешность реализации того или иного проекта.

Далее рассмотрим требования к проектному менеджеру, предъявляемые стандартом PMCDF.

Project Management Competency Development Framework (PMCDF) — это модель развития компетенций менеджера проектов, разработанный Институтом

управления проектами (PMI) в качестве руководства для специалистов и организаций по управлению профессиональным развитием менеджеров проектов.

В нем рассматриваются 2 вида компетенций: технические и личные.

К техническим компетенциям относят базовые методологические и практические знания и навыки по управлению проектами, а именно по:

- управлению интеграцией проекта;
- управлению содержанием проекта;
- управлению временем проекта;
- управлению стоимостью проекта;
- управлению качеством проекта;
- управлению человеческими ресурсами;
- управлению коммуникациями;
- управлению рисками;
- управлению закупками.

Также в стандарте уделяется большое внимание персональным компетенциям, которые определяются как личные характеристики (личность, поведение и взаимоотношения), лежащие в основе способности человека управлять проектом.

Формулировки персональных компетенций были взяты из Словаря компетенций (известного как модель Спенсера), разработанного Лайлом и Сайном Спенсер в 1993 году.

Личные компетенции организованы в следующие 6 групп:

- группа достижения и действия;
- группа помощи и обслуживания;
- группа воздействия и влияния;
- управленческая группа;
- познавательная группа;
- группа личной эффективности.

Каждая группа состоит из одной и более персональной компетенции. Опишем их подробнее.

В группу достижения и действия включается:

1. Ориентация на достижение успехов (работа с достаточной интенсивностью, мотивация заинтересованных сторон в позитивном ключе, предоставление новых решений при планировании и реализации проектов, работа с индивидуальной честностью и личным профессионализмом);
2. Озабоченность порядком, качеством и точностью (управление проектами упорядоченным, точным образом, предоставление точной и правдивой информации);
3. Инициативность (принятие инициативы при необходимости, обеспечение подотчетности и реализации проекта, поиск новых возможностей, стремление к лучшей практике);
4. Поиск информации (обеспечение полной и точной информации, используемой для управления проектом).

В группу помощи и обслуживания включается:

1. Ориентация на обслуживание клиента (представление клиента внутри проекта, принятие инициативы по обеспечению отличного обслуживания клиентов);
2. Межличностное понимание (стремление понять все мысли, чувства и проблемы заинтересованных сторон проекта, прислушивание и ответ на вопросы).

В группу воздействия и влияния включается:

1. Воздействие и влияние (принятие соответствующих мер для воздействия на других, влияние на проекты и организации, понимание и влияние на членов проектной команды);
2. Организационное осмысление (понимание организации, понимание проекта);

3. Построение отношений (создание и поддержание подходящих отношений с заинтересованными сторонами проекта, установление и поддержание отношений на правильном уровне внутри и вне организации).

В управленческую группу включается:

1. Командная работ и сотрудничество (построение ориентации команды внутри проекта, осуществление деятельности по созданию команды).

2. Развитие других людей (формирование культуры проекта, где поощряется личное развитие, развитие участников команды проекта);

3. Лидерство (демонстрация лидерства в проекте, руководство командой проекта);

4. Директивность (использование по необходимости уверенности, управление полным проектом).

В познавательную группу включается:

1. Аналитическое мышление (понимание на соответствующем уровне всех вопросов, связанных с проектом, содействие решениям по всем вопросам);

2. Концептуальное мышление (видение проекта целостно).

В группу личной эффективности включается:

1. Самоконтроль (сохранение самоконтроля);

2. Уверенность в себе (создание среды доверия, положительное восприятие отказов);

3. Гибкость (реализация изменений для удовлетворения требований проекта);

4. Организационные обязательства (демонстрация приверженности проекту) [46].

Подводя итог сравнительного анализа можно заметить общие компетенции, которые выделяются в изученных источниках, такие как методологические знания, лидерство, самоконтроль, командная работа и коммуникабельность, ориентация на результат. Однако данные наборы компетенций являются общими. Проблема зависимости необходимых компетенций от сферы проектной деятельности на данный момент не изучена,

поэтому в главе 3 будет проведено исследование компетенций руководителей медиа-проектов.

## **1.2 Кадровая политика организации**

Кадровая политика организации является одним из важнейших направлений работы. Она включает стратегическую линию поведения в работе с кадрами и оказывает значительное влияние на деятельность персонала организации. Объектом кадровой политики является персонал — совокупность всех работников компании. Работа с кадрами особенно важно потому, что они участвуют во всех процессах деятельности организации, направленных на получение материальных и иных ценностей. Поэтому эффективность производства зависит от профессиональных качеств каждого конкретного сотрудника и квалификации персонала в целом [14].

Цели и задачи кадровой политики могут быть разные. Выбор альтернативных вариантов достаточно широкий:

- сохранить или уволить работника;
- найти работника с опытом или подготовить самостоятельно в рамках организации;
- учиться рационально использовать имеющуюся трудовую силу или набирать дополнительную.

При определении кадровой политики главным является учет таких внешних и внутренних факторов среды предприятия, как:

- стратегия организации;
- пути развития организации;
- основные требования производства;
- на какие издержки готово пойти предприятие в управлении персоналом;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов и т.д.

Кадровая политика должна:

- быть тесно связана со стратегией компании;

- быть одновременно и стабильной (что важно для работников организации), и динамичной (иметь возможность корректировать себя при изменении тактики предприятия или других возникших производственных или экономических ситуациях);

- персонально подходить к каждому работнику;

- быть направлена на получение экономического и социального эффекта.

Суть кадровой политики состоит в выборе целей и принципов относительно найма работников, их подготовки и развития, а также обеспечения взаимодействия между работниками и предприятием [15]. В это время текущая кадровая работа нацелена на оперативность решения кадровых вопросов. Между ними есть связь, как, например, между стратегией и тактикой компании в достижении целей. Кадровая политика может быть общей (охватывать весь персонал организации) и частной (охватывать только группы работников или категории персонала).

В целом кадровая политика — это главная часть управленческой деятельности компании, которая направлена на сплочение рабочей силы, создание благоприятных условий труда, создание возможностей карьерного роста, а также формирование уверенности в завтрашнем дне. В каждой организации управление персоналом носит стратегический и оперативных характер.

Основными общими задачами кадровой политики является:

- рост престижа организации;

- диагностика внутриорганизационных процессов;

- разработка и реализация мер по предупреждению причин увольнения сотрудников.

Главными проблемами в управлении организационным персоналом являются возраст сотрудников, их квалификация, должностные обязанности и заработная плата. На каждую из перечисленных проблем в кадровой политике должны быть пути решения [15].

Процесс формирования кадровой политики представлен на рисунке 1.

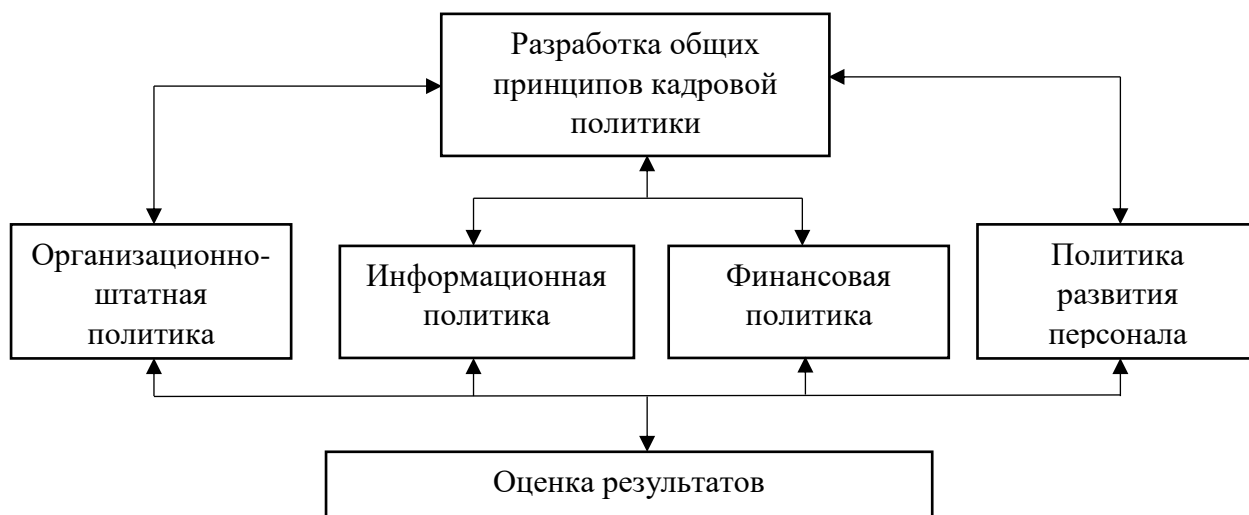


Рисунок 1 – Формирование кадровой политики

Организационно-штатная кадровая политика — это потребность в сотрудниках и формирование штата [2].

Информационная кадровая политика ответственна за движение информации о существующих вакансиях организации, карьерном росте, социальном пакете и других льготах.

Финансовая политика реализует распределение денежных средств и стимулирует оплату труда.

Кадровая политика развития персонала нацелена на адаптацию новых сотрудников, карьерный рост, профессиональную ориентацию, повышение квалификации.

Оценка результатов деятельности заключается в анализе сформированной кадровой политики и стратегии организации, а также выявлении проблем.

Эффективность кадровой политики можно оценить по нескольким факторам.



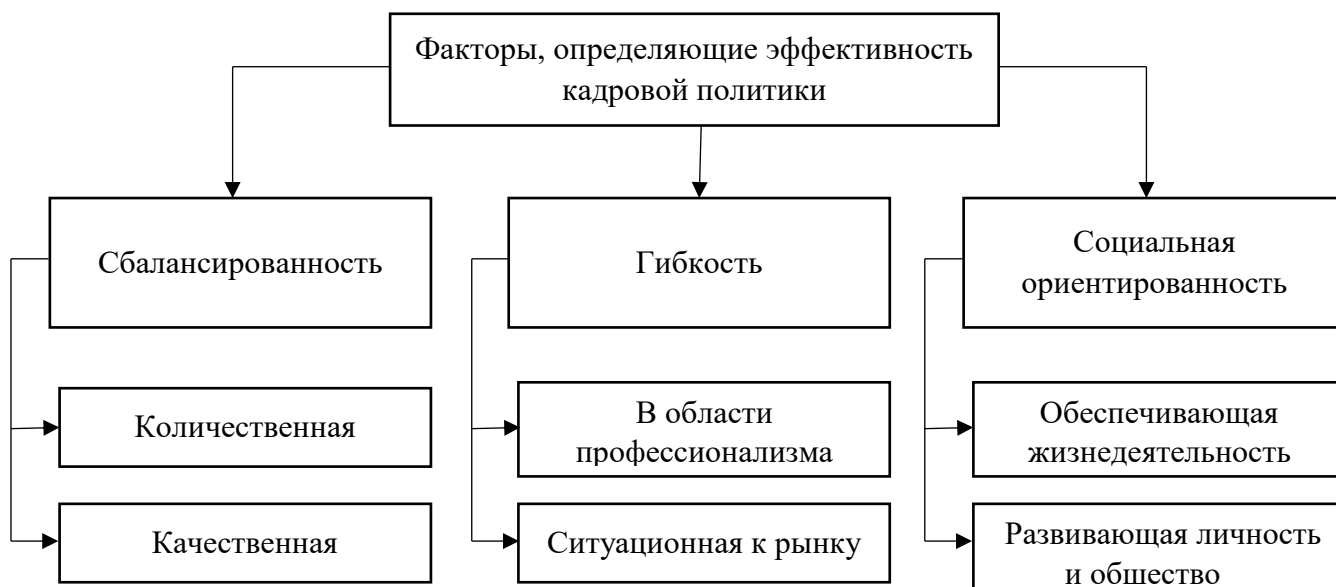


Рисунок 2 – Факторы эффективности кадровой политики

Наиболее важным фактором является гибкость. Она — залог успеха любой организации, в связи с постоянно изменяющейся внешней средой. Именно гибкость системы управления может сделать организацию максимально конкурентоспособной.

Гибкость кадровой политики зависит от:

1. Организационной структуры;
2. Организационной культуры (совокупности ценностей и норм);
3. Рынка, на котором действует организация.

Существует 4 вида кадровой политики (рисунок 3). Их разделение базируется на влиянии управленческого аппарата на ситуацию в целом [2].

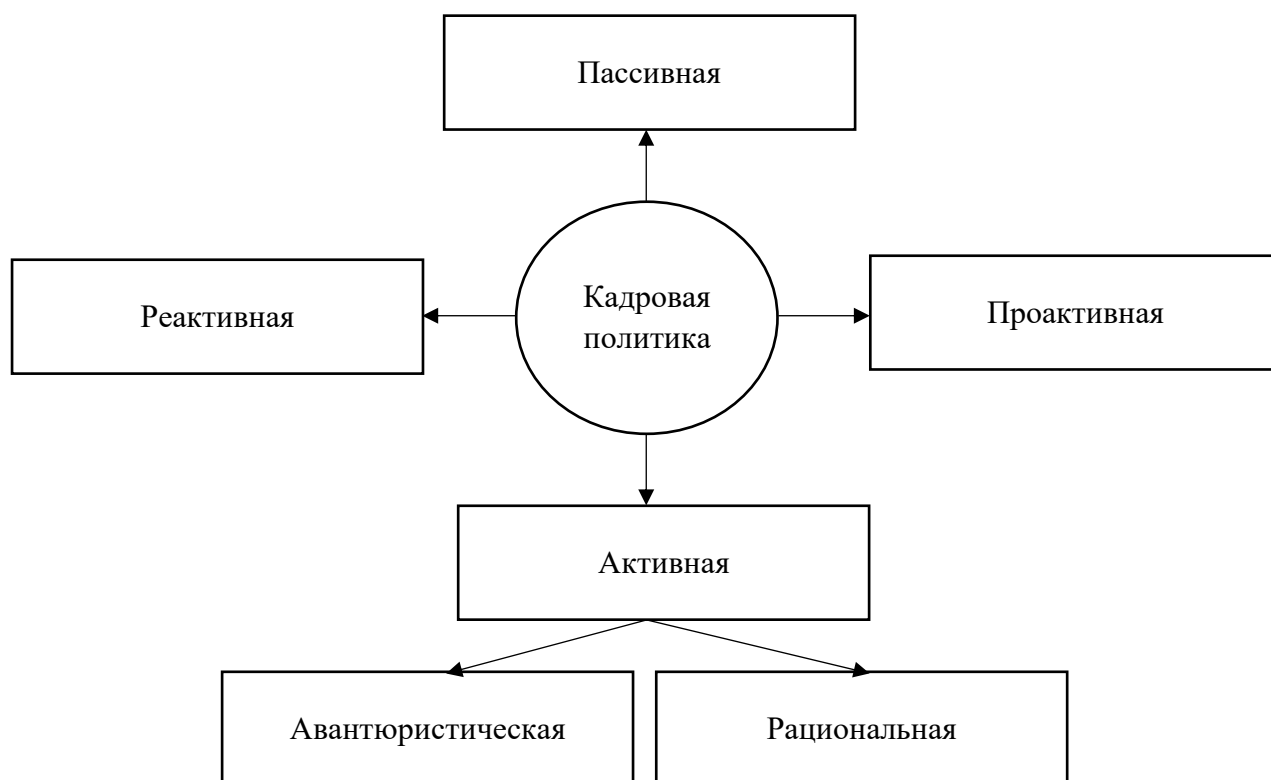


Рисунок 3 – Типы кадровой политики

Пассивная кадровая политика базируется на устранении негативных последствий. В организации с такой политикой не контролируется оценка труда и персонала, не оценивается кадровая ситуация в компании в целом. Организация лишь дает быструю реакцию на негативные ситуации. Причина произошедших событий и возможные последствия не подвергаются осмыслению.

В рамках реактивной кадровой политики проводится стабильная оценка всех процессов деятельности организации, выявляются симптомы негативных ситуаций в работе с персоналом и причины произошедшего. После этого принимаются меры, разрешающие сложившуюся конфликтную ситуацию [2].

Проактивная кадровая политика проявляется в виде прогнозирования развития ситуации с отсутствием средств для влияния на неё. В таких организациях кадровый отдел имеет необходимый для диагностики персонала инструментарий, а также возможность прогнозирования ситуации на конкретный период времени.

Активная кадровая политика близка к проактивной, но имеет главное отличие в виде средств воздействия на ситуацию. Кадровая служба в рамках такой политики может применять и разрабатывать кризисные меры.

Активная политика подразделяется на рациональную и авантюристическую.

В рамках рациональной кадровой политики менеджмент организации имеет как прогноз развития ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды, так и средства для оказания влияния на неё.

Авантюристическая политика не имеет прогноза развития ситуации, однако пытается на нее повлиять.

Также кадровая политика может быть:

1. Открытой — прозрачной перед потенциальными сотрудниками на любом уровне. Она характеризуется возможностью начала работы как с низовой должности, так и с высшей управленческой. Компания принимает любых сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям организации, не учитывая опыт работы в их дочерних или родственных организациях.

2. Закрытой — включающей в свой состав работников только начиная с должностей низшего уровня. Высшие управленческие позиции, как правило, занимают только сотрудники компании. Организации с такой кадровой политикой отличаются сильной корпоративной культурой и сплоченностью коллектива. Организация самостоятельно выращивает для себя из молодых специалистов профессионалов своего дела, мотивирует, объединяет и закрепляет их за собой [15].

Сравнительный анализ открытой и закрытой кадровой политики приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительный анализ открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Дефицит рабочей силы, отсутствие притока новых работников
Адаптация персонала	Внедрение новых для организации подходов	Напутствие за счет наставников, сплоченный коллектив
Обучение и развитие персонала	Проводится во внешних центрах и заимствуется что-то новое	Внутрикорпоративные центры
Продвижение персонала	Затруднено, так как всегда идет набор персонала	Проводится планирование карьеры, предпочтение отдается сотрудникам компании
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации, стабильности и социальной безопасности
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников	Необходимо специально инициировать процесс разработки инновации

Можно сделать вывод, что оба типа кадровой политики имеют свои преимущества. Также, стоит отметить, что в организациях не встречается конкретного типа в чистом виде. Чаще всего присутствуют элементы и открытой, и закрытой кадровой политики, но в разном соотношении.

Кадровая политика состоит из следующих элементов:

1. Политика занятости.

Она заключается в привлечении высококвалифицированного персонала, создании комфортных и безопасных условий труда, предоставлении возможности карьерного роста сотрудникам.

2. Политика обучения.

В ее рамках происходит создание баз обучения, на основе которых происходит повышение квалификации и продвижение по карьерной лестнице.

3. Оплата труда.

Организации стремятся к предоставлению большей заработной плате по сравнению с конкурирующими фирмами. При этом соблюдаются правила квалификационных требований к работнику и его способностям.

#### 4. Стремление к благосостоянию.

Желание организации предоставлять более привлекательные социальные возможности (пенсии, пособия, транспорт, жилье, питание) свои работниками по сравнению с другими работодателями.

#### 5. Политика трудовых отношений.

Её целью является предотвращение конфликтов внутри персонала [21].

В целом, кадровая политика организации является ядром системы управления персоналом, так как именно она отражает все его цели, задачи и принципы. Поэтому организациям следует уделять значительное внимание ее разработке, а также соблюдению изложенных в ней взглядов.

### **1.3 Формирование команды проекта и распределение задач между участниками**

Проектная деятельность почти всегда реализуется в рамках какой-либо организации. В рамках организации на проект воздействует ее культура и, в особенности, структура.

Именно от организационной структуры зависит доступность ресурсов и успешность реализации того или иного проекта.

Со стороны активности реализации проектного управления организации бывают функциональные, матричные и проектные [32]. Они в разной степени оказывают влияние на проект (таблица 4).

Таблица 4 – Влияние организационных структур на проект

Параметр проекта	Вид организационной структуры				
	Функциональная	Матричные			Проектная
		Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	
Полномочия руководителя проекта	Незначительные или отсутствуют	Низкие	От слабых до умеренных	От умеренных до высоких	От высоких до практически абсолютных
Доступность ресурсов	Незначительная или отсутствует	Низкая	От слабой до умеренной	От умеренной до высокой	От высокой до практически абсолютной
Лицо, управляющее бюджетом проекта	Функциональный руководитель	Функциональный руководитель	Оба руководителя	Руководитель проекта	Руководитель проекта
Роль руководителя проекта	Частичная занятость	Частичная занятость	Полная занятость	Полная занятость	Полная занятость
Административный персонал управления проектом	Частичная занятость	Частичная занятость	Частичная занятость	Полная занятость	Полная занятость

Рассмотрим каждую структуру подробнее.

#### 1. Функциональная структура (рисунок 4).

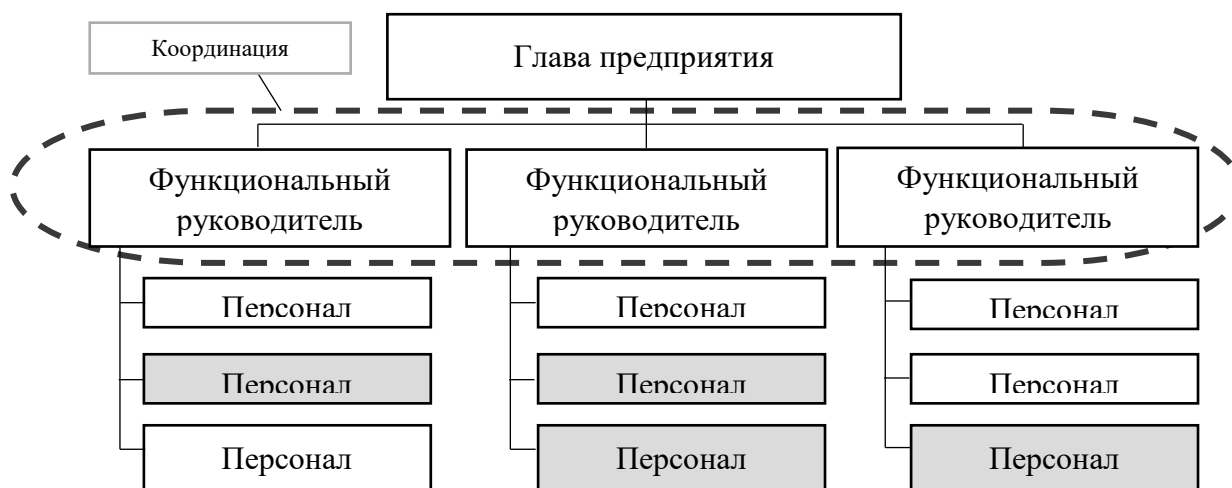


Рисунок 4 – Функциональная организационная структура

Серым цветом на рисунке 4 выделен персонал, который задействован в проекте [32].

Данные структуры функционируют уже более 100 лет. В рамках таких организаций персонал размещается на тех рабочих местах, для которых лучше

всего подходит. Работники объединяются в отдел по сходным навыкам и выполняемым функциям. Во главе отдела всегда стоит руководитель, являющийся специалистом в той же профессии, что и его подчиненные. Такие компании функционируют тогда, когда их деятельность стабильно и подвергается небольшим изменениям. Из этого вытекает главная проблема – сложность изменения привычной деятельности сотрудников. При реализации проектов в такой организации занятость персонала в проекте будет стремиться к нулю, а занятость менеджера проектов только частичная. В связи с тем, что организация акцентируется на операционной деятельности, наибольшую власть будут иметь руководители функциональных отделов.

## 2. Матричные организации (рисунок 5).

Данная форма является переходной между функциональной и полностью проектной структурой и, на данный момент, представляет наибольший интерес, являясь самым распространенным типом организации с различным соотношением функциональной и проектной частей.

Матричные организации в зависимости от степеней полномочий и влияния функциональных и проектных руководителей можно разделить на слабые, сбалансированные и сильные.

Организации со слабой матричной организационной структурой очень близки к функциональным организациям (рисунок 5). Руководитель проекта больше похож на координатора и выполняет обязанности помощника персонала, также он отслеживает коммуникации. Также он сильно ограничен в свободе принятия решений.

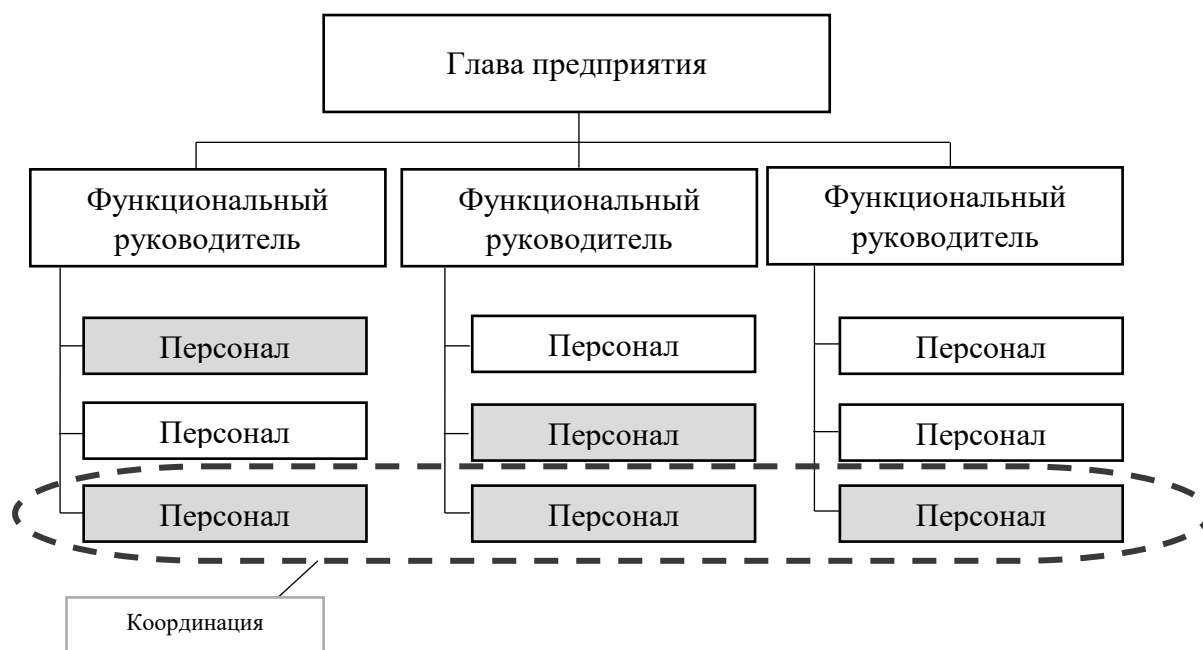


Рисунок 5 – Слабая матричная организация

Серым цветом на рисунке 5 выделен персонал, который задействован в проекте [32].

В рамках сбалансированной матрицы в организации признается необходимость руководителя проекта, однако он все равно не наделяется полной властью над проектом и его финансированием (рисунок 6).



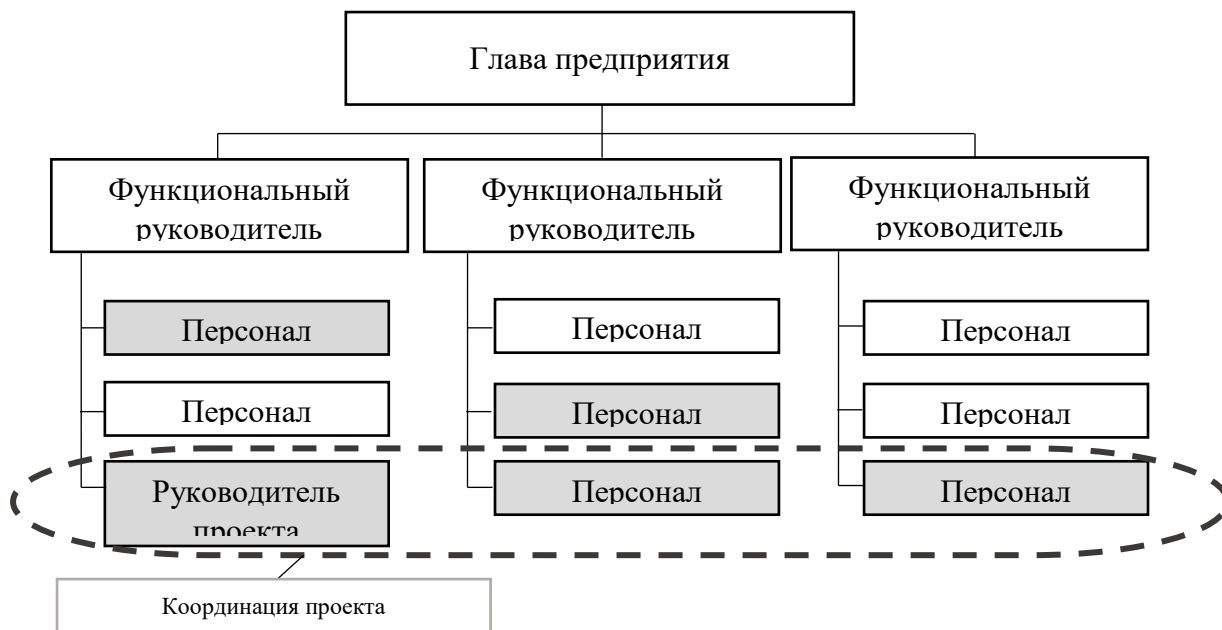


Рисунок 6 – Сбалансированная матричная организация

Серым цветом на рисунке 6 выделен персонал, который задействован в проекте [32].

Сильные матричные структуры максимально близки к проектным (рисунок 7). В них появляются руководители проектов с полной занятостью и обладающие существенными полномочиями. Административный персонал проекта также переходит на полную занятость.

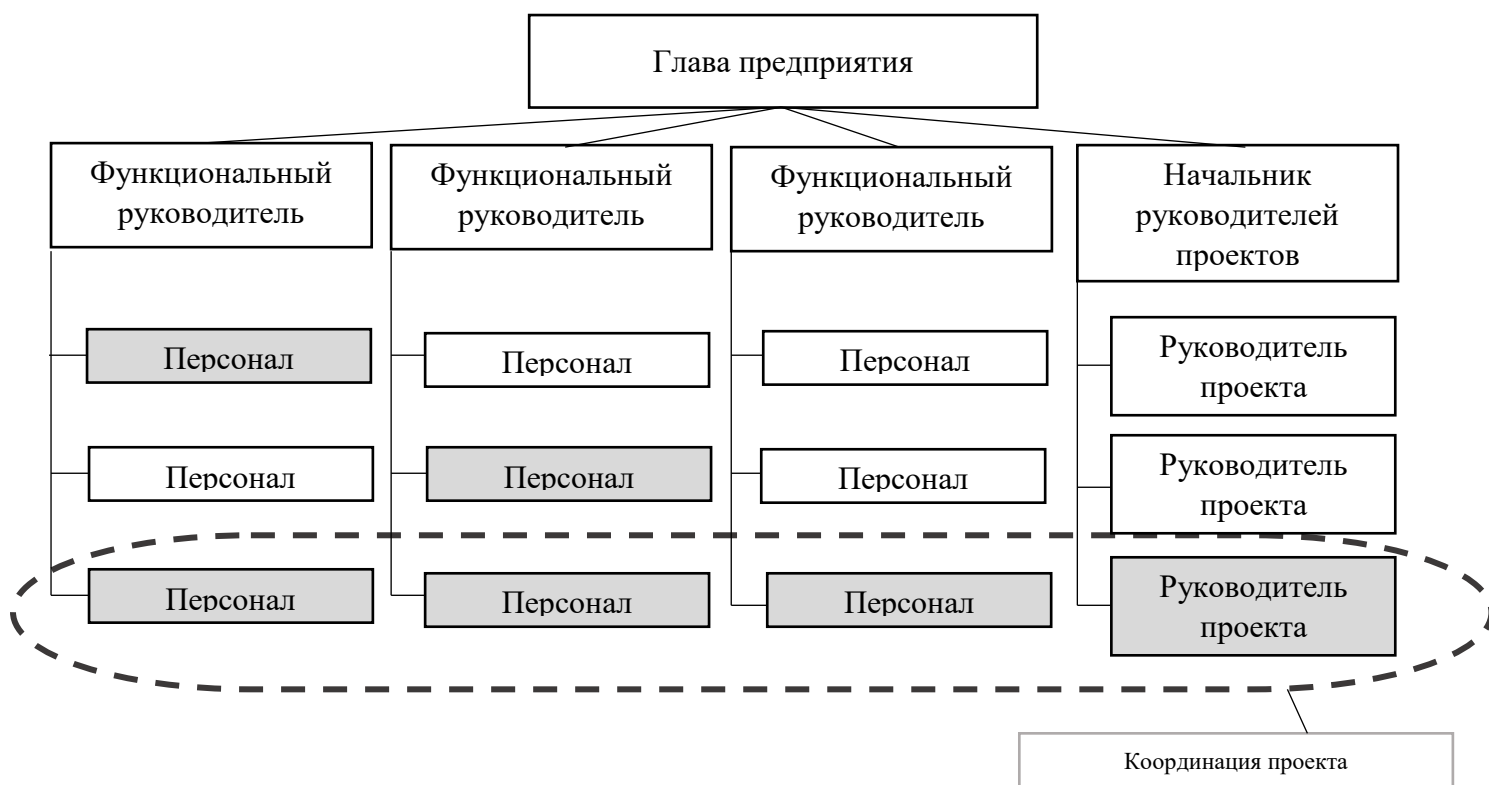


Рисунок 7 – Сильная матричная организация

Серым цветом на рисунке 7 выделен персонал, который задействован в проекте [32].

### 3. Проектные организации (рисунок 8).

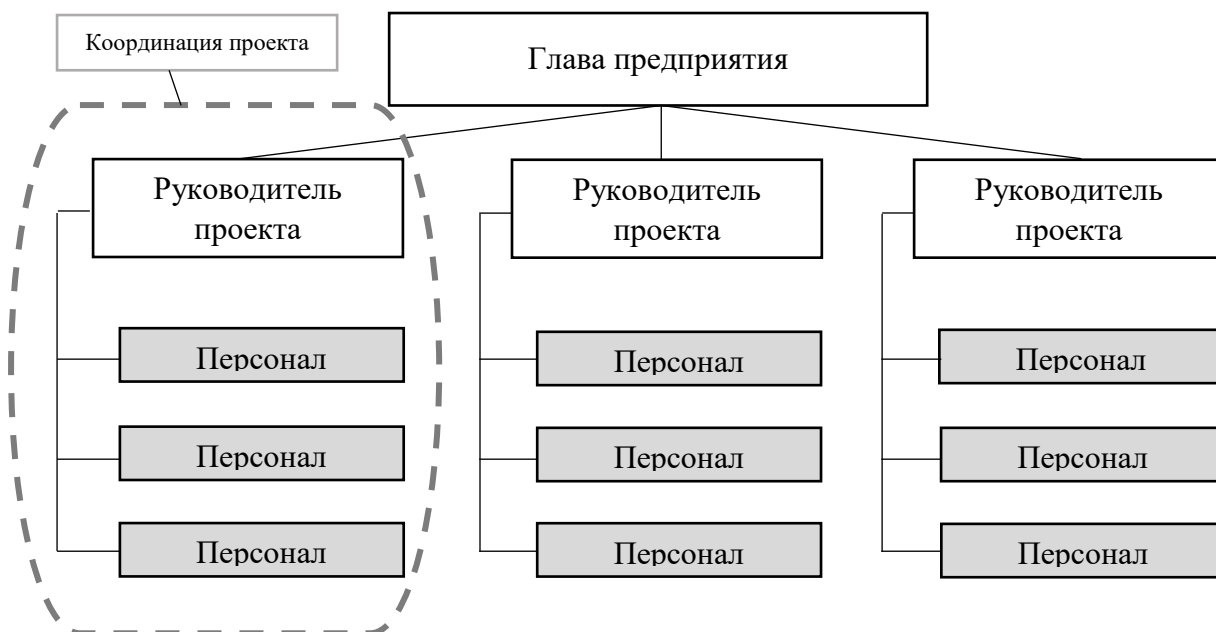


Рисунок 8 – Проектная структура организации

Серым цветом на рисунке 8 выделен персонал, который задействован в проекте [32].

В таких компаниях, за счет акцента на проектной деятельности, власть менеджеров проектов максимальна. И сотрудники, и проектные менеджеры полностью заняты в реализующихся проектах.

Команда проекта состоит из руководителя и группы лиц, действующих вместе при реализации работ проекта для достижения его целей. Данную команду, как правило, собирают из представителей различных групп, владеющих знаниями в конкретной предметной области, необходимых для реализации работ проекта.

Взаимоотношения руководителя и группы отличаются в зависимости от вышеперечисленных организационных структур: в одних ситуациях менеджер проекта может быть линейным руководителем и обладать всей властью над командой, в других ситуациях – не иметь значительных организационных полномочий, являясь менеджером с неполной занятостью или по контракту.

В PMBOK 5<sup>th</sup> Edition выделяются 2 основных состава команд проектов:

1. Выделенная.

В такой команде либо все, либо большинство участников работают на проекте с полной занятостью. Она может располагаться в одном месте или быть виртуальной, подчиняется обычно руководителю проекта. Субординация в такой команде является четкой.

## 2. С неполной занятостью.

Такие команды собираются для тех проектов, которые считаются временной дополнительной работой, и участники которых при этом продолжают выполнять свои обычные рабочие обязанности в организации.

Обе формы команд могут осуществлять работу в любой организационной структуре. Выделенные команды чаще можно встретить в проектных организациях, а команды с неполной занятостью – в функциональных [32].

За участниками команды всегда определены роли и их сферы ответственности за выполнение проекта. Однако участие всех участников команды в планировании проекта и принятии решений является особо ценным.

На рисунке 9 приведена схема процессов управления командой проекта.

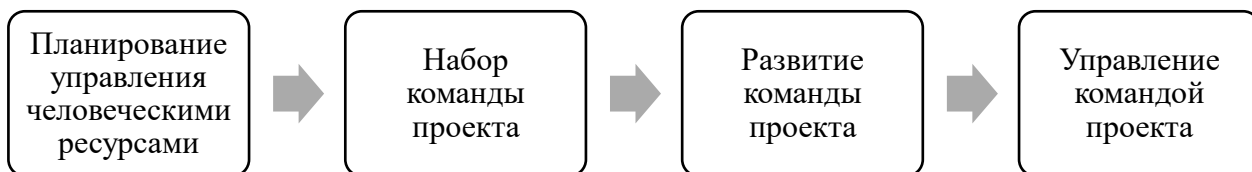


Рисунок 9 – Процессы управления командой проекта

Планирование управления человеческими ресурсами заключается в идентификации и документировании ролей проекта, сфер ответственности и создании плана обеспечения персоналом.

Набор команды проекта происходит как процесс согласования доступности человеческих ресурсов и привлечения участников для выполнения работ по проекту.

Развитие команды проекта реализуется как совершенствование компетенций, взаимодействия и условий работы участников команды проекта.

Управление командой проекта заключается в мониторинге и контроле деятельности участников команды, обеспечении обратной связи, решении проблем и управлении изменениями.

Остановимся подробнее на процессе набора команды и управления ею.

При подборе участников команды проекта необходимо учитывать следующие факторы:

- менеджменту проекта нужно проводить эффективные переговоры с лицами, занимающими соответствующие должности с целью обеспечения проекта необходимыми участниками;

- неспособность или невозможность набора необходимых участников проекта может весомо повлиять на его сроки, бюджет, удовлетворенность заказчика, качество и риски. Также, недостаточность человеческих ресурсов могут снизить вероятность успеха проекта и, в худшем случае, привести его к отмене;

- при недоступности ресурсов в связи с различными экономическими факторами или предыдущими назначениями на другие проекты, руководитель будет вынужден прибегнуть к альтернативным ресурсам, вероятно, с более низким квалификационным уровнем.

Для начала набора команды проекта нужны:

1. Формализованный план управления человеческими ресурсами.

Он формируется на стадии планирования управления командой проекта и определяет роли и сферы ответственности, навыки и компетенции, количество людей, необходимое для проекта и т.п.

2. Факторы среды предприятия.

Они включают в себя информацию о доступности человеческих ресурсов и их стоимости, а также об организационной структуре организации.

3. Активы процессов организации (стандартные политики, процессы и процедуры организации) [32].

При процессе набора команды проекта используются такие инструменты, как:

1. Предварительной назначение (иногда участники команды известны заранее);
2. Переговоры (с функциональными руководителями, другими командами управления проектами внутри организации, внешними организациями, исполнителями, поставщиками, подрядчиками);
3. Набор персонала (при недостатке персонала возможен наем отдельных консультантов или передача некоторых работ сторонним организациям);
4. Виртуальные команды (группа людей, объединенных общей целью выполняют необходимые работы при минимальном личном контакте с другими или полном его отсутствии);
5. Анализ решений на основе множества критериев.

При выборе последнего инструмента определяются критерии для ранжирования потенциальных членов команды проекта. Им присваивается весовой коэффициент, который отражает важность той или иной потребности в рамках команды.

Часто в этом инструменте используются такие критерии, как доступность, расходы, опыт, способности, знания, навыки, отношения и международные факторы.

Команда проекта считается укомплектованной тогда, когда назначен все необходимые для его реализации лица.

Управление командой проекта реализуется на основе плана управления человеческими ресурсами, журнала проблем, активов процессов организации и отчетов об исполнении работ.

Как и процесс набора команды, управление также имеет свой набор инструментов.

1. Наблюдение и обсуждение.

Реализуются с целью осведомленности о работе и настроении участников команды проекта.

## 2. Оценка исполнения проекта.

В рамках оценки происходит уточнение ролей и сфер ответственности, обеспечение обратной связи участникам команды, выявление различных проблем и постановка целей на будущие периоды.

## 3. Урегулирование конфликтов.

Для решения конфликтных ситуаций используются следующие методы:

- уклонение или избегание (отступление от конфликта);
- сглаживание или приспособливание (отказ от своей позиции в пользу других, поиск точек соприкосновения вместо поиска точек противоречий);
- компромисс (принятие решений, удовлетворяющих все стороны конфликта);
- принуждение;
- сотрудничество или разрешение проблем (готовность к сотрудничеству и открытому диалогу, рассмотрение проблемы со всех взглядов и сторон).

## 4. Навыки межличностного общения.

Данные навыки позволяют извлекать выгоду из сильных сторон всех членов команды. Чаще всего менеджеры проектов используют:

- лидерство;
- влияние;
- результативное принятие решения [32].

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс формирования и управления командой проекта не может быть формальным и неорганизованным, так как от него зависит успешность реализации проекта. Участники команды проекта должны подбираться в соответствии с квалификационными потребностями проекта. После формирования команды проекта в руках проектного менеджера для успешного дальнейшего управления должны быть такие документы, как обновленный план управления проектом, ресурсный календарь, а также должностные инструкции, роли, сферы ответственности участников команды проекта и т.п.

Управление командой проекта также должно реализовываться на основе обновленной документации. Менеджеру проекта необходимо использовать перечисленные ранее инструменты для того, чтобы отслеживать, мотивировать и стабильно совершенствовать работу команды проекта.



## **2 Организационная характеристика ООО «ТРК Прима-ТВ»**

### **2.1 Характеристика организации ООО «ТРК Прима-ТВ»**

ООО «ТРК Прима-ТВ» — это информационный развлекательный телевизионный канал, основанный в 1991 году. Генеральный директор – Бувеч Дмитрий Анатольевич.

Официальный веб-сайт: [www.prima-tv.ru](http://www.prima-tv.ru)

Среднесписочная численность персонала на 01.05.17 – 116 человек.

Организация является Обществом с Ограниченной Ответственностью и действует на основании Устава.

При анализе документации были выявлены следующие направления деятельности ООО «ТРК Прима-ТВ»:

1. Рекламная деятельность (подготовка и размещение рекламы);
2. Деятельность в области радиовещания и телевидения (производство, передача и распределение радио- и телевизионных программ в замкнутой цепи. Подготовленные и транслируемые программы могут содержать информационную, публицистическую, просветительскую, развлекательную, рекламно-коммерческую и прочие виды аудиовизуальной информации в открытой или кодированной форме);
3. Деятельность, связанная с производством и прокатом фильмов (производство и прокат игровых и неигровых фильмов, включая полнометражные, документальные, короткометражные фильмы и т.п., предназначенные для развлечения публики, рекламы, целей образования и обучения; вспомогательная деятельность (дублирование, монтаж фильмов, обработка киноплёнок и т.п.);
4. Прочая зрелищно-развлекательная деятельность (деятельность в области художественного, литературного и исполнительского творчества, деятельность по организации и постановке различных сценических выступлений, деятельность, проводимая на студиях звукозаписи);

5. Издательская и полиграфическая деятельность, предоставление редакторских услуг (издание и печать периодических изданий, книг, брошюр, и других продуктов издательской деятельности; макетирование, креативные разработки, предпечатная подготовка всех видов полиграфической продукции; расшифровка звукозаписей с магнитных лент и дисков, копирование, светокопирование, подготовка и отправка корреспонденции);

6. Розничная и оптовая торговля печатной продукцией, писчебумажными товарами, а также техническими носителями информации;

7. Финансовая деятельность (приобретение ценных бумаг, акций, долговых обязательств, сертификатов, облигаций путем первичной подписки, договора, тендера, покупки или обмена; ведение реестра владельцев ценных бумаг и эмиссионная деятельность);

8. Осуществление деятельности по операциям с движимым и недвижимым имуществом (проведение торговых операций с промышленной продукцией, с/х продукцией, сырьем и иными видами товаров любой номенклатуры в любой форме; подготовка к продаже, покупка и продажа собственного движимого и недвижимого имущества, предоставление займов, аренда и сдача в аренду профессиональной радио- и телевизионной аппаратуры; проектирование, строительство, реконструкция, ремонт и обслуживание любых жилых и нежилых зданий и сооружений, энерго- и водных коммуникаций, складов и т.п.);

9. Деятельность по управлению финансово-промышленными группами и холдинг-компаниями;

10. Деятельность по подбору актеров на роли в кино, на телевидении, в театре [37].

До августа 2004 телеканал имел название «Прима-ТВ». В сентябре 2004 года был заключено соглашение с федеральным сетевым партнером – телеканалом СТС (Сеть телевизионных станций) – о едином позиционировании эфирного продукта. Данное сотрудничество стало весьма полезным для обеих сторон. Красноярская телекомпания обеспечила московскому телеканалу качественную ретрансляцию, а тот, в свою очередь, дал направление для

развития, как раз в тот момент, когда телеканал «Прима-ТВ» находился в глубоком кризисе. В результате популярность данного сотрудничества у зрителей в городе Красноярске была наивысшей по сравнению с другими городами. Эфирный продукт получил синтезированное название «СТС-Прима» и новый совместный логотип. В настоящий момент, «СТС Прима» входит в состав медиа-холдинга, который также включает в себя 12 телеканал (канал собственного программирования) и Авторитетное радио Красноярск.

Организация реализует трансляцию программ телеканала СТС, а также производит собственный контент. Как пример, программа «Город Прима» - первая городская медиа-площадка. В ее рамках ведущие в прямом эфире общаются со зрителями и обсуждают актуальные для жителей Красноярска темы.

Помимо трансляций московских и местных программ, компания организывает и реализует проекты. Главной целью реализации проектов в виде мероприятий является получение прибыли и популяризации европейского вида досуга. Уже на протяжении 4 лет ежегодно проводится фестиваль «Зеленый». На нем люди собираются на «пикник» на острове Татышев и отдыхают на свежем воздухе, наслаждаясь фуд-зонами, концертной программой, занимательными мастер-классами и интересными локациями.

Также относительно новым и еще растущим проектом является «Белая Ярмарка», которая проводится 2 год в конце декабря. На ней гости также могут попробовать вкусные блюда в зоне фудкорта, приобрести подарки на Новый Год себе и близким, посмотреть концертную программу, отправить письмо с поздравлениями и почувствовать атмосферу приближающегося праздника.

Компания определяет следующую целевую аудиторию: население Красноярска в возрасте от 4х лет и старше, проживающих в домохозяйствах хотя бы с одним работающим телевизором. В общем количестве, это 917 200 человек.

Исследовательским агентством TNS Россия было проведено исследование телевизионной аудитории с помощью ТВ-метров в рамках проекта TV-Index.

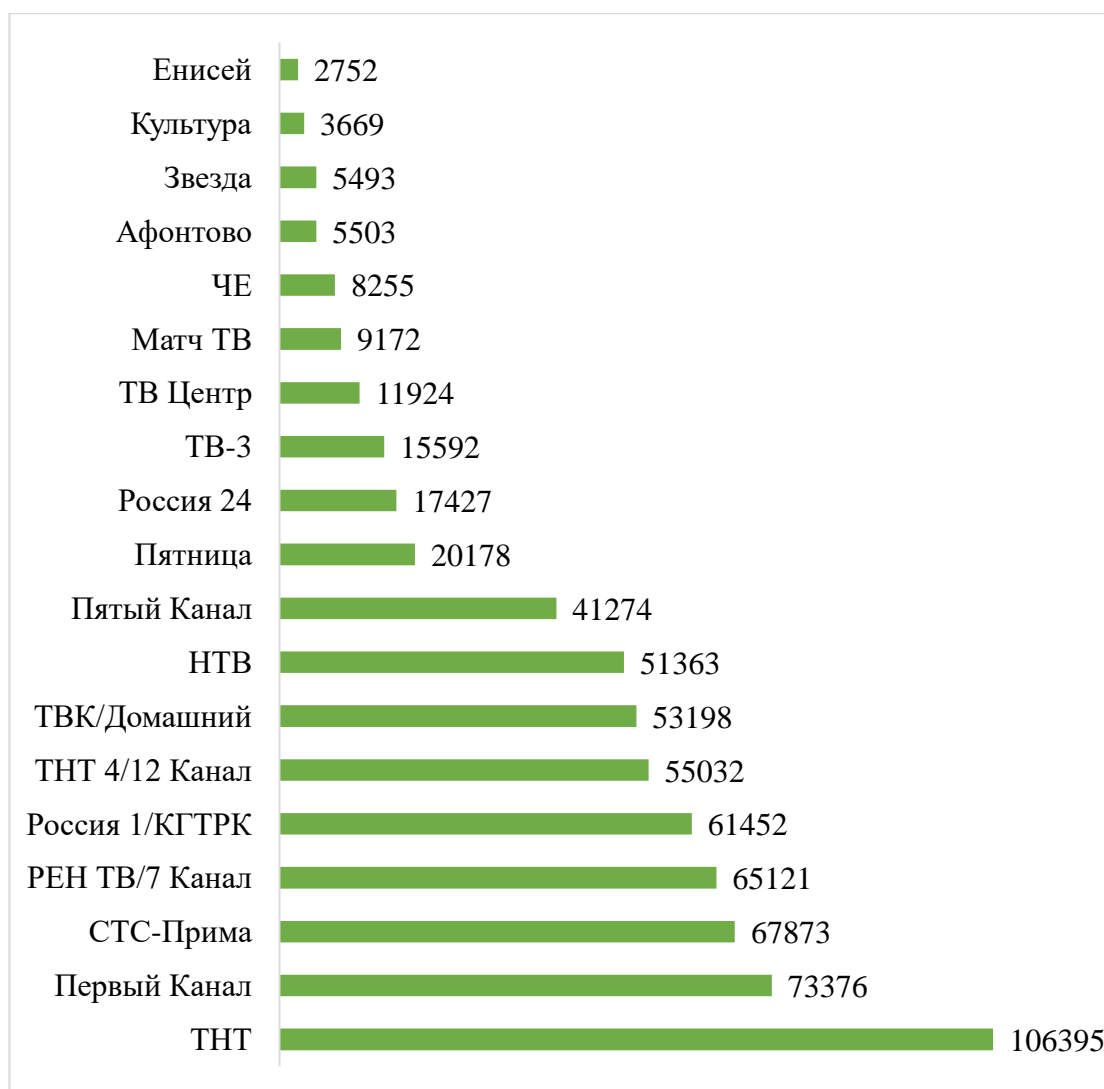


Рисунок 10 – Среднесуточное количество зрителей телеканалов г. Красноярска в сентябре 2016 года, чел.

По итогам сентября 2016 года компания СТС-Прима заняла 3 место со среднесуточной аудиторией равной 67873 телезрителям в группе возрастом от 10 до 45 лет. Аудитория ТНТ 4 / 12 Канала, который входит в состав медиахолдинга, в сентябре 2016 года была равна 55032 телезрителя.

Также в рамках исследования был составлен рейтинг вечерних будних «Новостей» местных телеканалов города Красноярска.

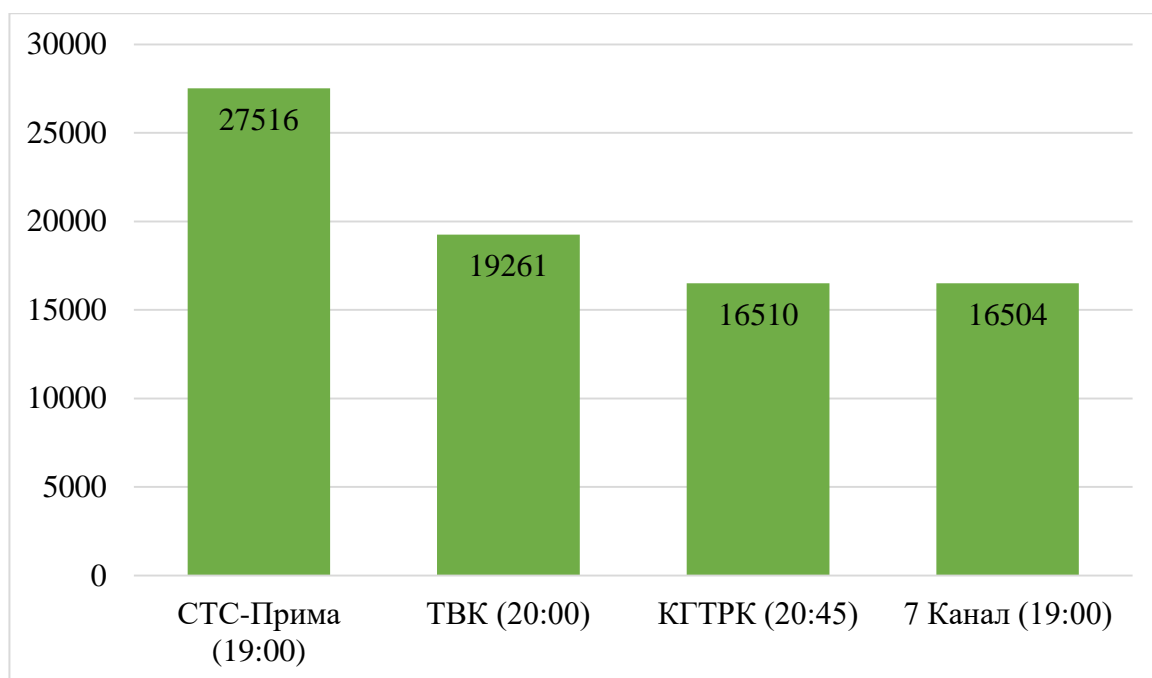


Рисунок 11 – Рейтинг новостей телеканалов г. Красноярска в сентябре 2016 года, чел.

СТС-Прима занимает 1 место среди местных телеканалов по просмотрам вечерних «Новостей». Аудитория телекомпании во время выпуска программы по будням в сентябре 2016 года составила 27516 человек [27].

Можно сделать вывод, что телеканал «СТС-Прима» является лидирующим на рынке местного телевидения и имеет перспективы к увеличению аудитории и расширению видов деятельности.

## 2.2 Характеристика кадровой политики организации

В каждой организации вне зависимости от вида деятельности должна быть формализованная или неформализованная кадровая политика, принципы которой помогают решать, как поступить в той или иной кадровой ситуации.

На «ТРК Прима-ТВ» не существует формализованной кадровой политики. Кадровое делопроизводство реализуется интуитивно и опирается только на прописанные должностные инструкции начальника отдела кадров.

Организационная структура компании – линейно-функциональная.

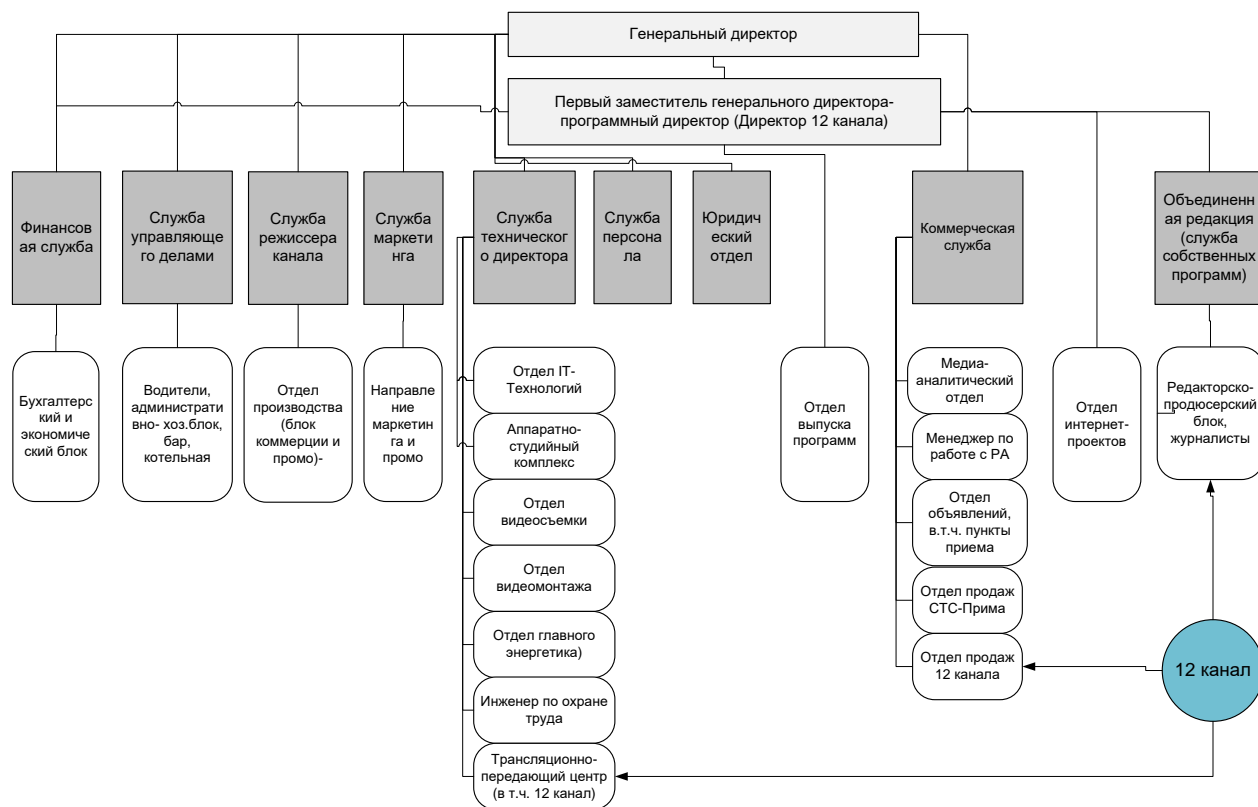


Рисунок 12 – Организационная структура ООО «ТРК Прима-ТВ»

Управление в организации осуществляется как линейными, так и функциональными руководителями.

Методом структурированного интервью с руководителем отдела кадров были выявлены определенные характеристики организации. Вопросы,

задаваемые данному работнику ООО «ТРК Прима-ТВ» представлены в приложении Е.

Количество сотрудников по каждому отделу и службе представлено в Приложении А.

Всего в организации работают 116 человека. Во главе каждого отдела и службы стоит руководитель. Самыми крупными отделами являются:

1. Служба управляющего делами (офис-менеджеры и водители);
2. Отдел видеосъемки (видеооператоры);
3. Отдел продаж (менеджеры по продажам);
4. Служба собственных программ (программисты, звукорежиссеры, продюсеры);

На открытые вакансии организация быстро находит нужный персонал, за исключением узких специальностей, как, например, специальный корреспондент. Для всех специальностей без исключения предусматривается испытательный срок в 3 месяца. При приеме на работу стандартизированного обучения не происходит. Реализуется только адаптация: в общие вопросы нового сотрудника посвящает директор по персоналу, частные вопросы производственной деятельности объясняются непосредственным функциональным руководителем.

Наем соискателей возможен как на рядовые, так и на руководящие должности. Однако при наличии подходящего кандидата внутри организации, предпочтение отдадут ему. Благодаря этому ООО «ТРК Прима-ТВ» отличается высокой сплоченностью коллектива. Поэтому кадровую политику организации можно назвать закрытой, несмотря на малые признаки открытого типа.

Форма оплаты труда зависит от должности. У некоторых работников сдельная заработная плата, у остальных оплата труда складывается из оклада и премий. Премии получают сотрудники, выполнившие объем работ свыше своих обязанностей, а также те, кто выдвинул интересные идеи для реализации. Также существуют годовые премии, выплачиваемые при эффективной работе организации в целом из специального денежного фонда.

Сотрудникам организации обеспечивается медицинское страхование, часто выдаются билеты на различные мероприятия и концерты, предоставляются различные льготы от партнеров организации (например, -50% на услуги популярных развлекательных заведений).

Текучесть кадров в организации низкая. Основными причинами увольнений является:

- несоответствие компетенций выполняемым обязанностям (как правило, увольнение по такой причине происходит после испытательного срока);
- переезд сотрудника в Москву в большие радио и телеканалы;
- открытие сотрудником собственного бизнеса;
- сокращение.

Можно сделать вывод, что организация уделяет большое внимание своему персоналу. Каждый руководитель открыт для передачи своего опыта более молодому сотруднику. Общение в коллективе является неформальным. Например, планерки и совещания внутри подразделений, как правило, происходят на диванах за чашечкой кофе. Руководство организации разделяет позицию компании Google и считает, что предоставление таких свобод создает более комфортную обстановку для работников.

В отделе кадров организации на данный момент трудится только один человек. Данное подразделение занимается только текущей деятельностью:

- разработкой и применением различных мер мотивации;
- вовлечением работников в производство, формированием их лояльности;
- принятием решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;
- планированием средств на социально-культурные мероприятия;
- организацией корпоративных мероприятий;
- разработкой должностных инструкций сотрудников;
- консультированием сотрудников и руководителей по вопросам трудового законодательства;



- контролем соблюдения норм Трудового законодательства в Обществе [12].

Прогнозирование развития кадровой ситуации в организации не применяется. В связи с этим, кадровое делопроизводство в компании заключается в мониторинге протекающих процессов работы, выявлении симптом негативного состояния персонала, причин данного состояния с последующим решением конфликтных ситуаций. Исходя из этого, можно сказать, что кадровая политика организации является реактивной.

### **2.3 Анализ сильных и слабых сторон формирования и управления командой проекта в организации**

В связи с тем, что значительную часть деятельности компании занимает организация и реализация проектов, следует проанализировать адекватность существующей кадровой политики проектной деятельности компании.

Менеджерами проектов на постоянной основе в организации являются только 2 человека: коммерческий директор и руководитель отдела по развитию. Данные сотрудники уже давно работают в организации, прошли через много проектов в роли исполнителей и, по мнению генерального директора организации, обладают всеми необходимыми компетенциями для реализации управления проектами.

Методом наблюдения был определен процесс планирования и реализации проектов в организации.

При начале планирования какого-либо проекта одним из менеджеров собирается рабочая группа. Решение принимается единолично на основе знаний о компетенциях сотрудников, а также их идейности, инициативности, активности и исполнительности. При подборе членов команды проекта также учитываются межличностные отношения потенциальных участников.

«Фавориты» менеджера получают предложение об участии в команде проекта. Проектная деятельность не освобождает их от основной

(операционной) деятельности в организации, и представляет дополнительную нагрузку, которую потенциальный участник команды проекта может принять или не принять.

Одним из этапов формирования команды проекта является регламентация функционала участников. Документально он оформляется в виде приказа об утверждении рабочей группы (приложение Б).

Обучения сотрудников при вступлении в команду проекта не происходит, так как они изначально при наборе в команду обладают нужными компетенциями.

Реализация проектов (как правило, мероприятий, концертов, фестивалей) происходит в наиболее комфортное время для потенциальной аудитории, а именно вечером в будние и в выходные дни. Следовательно, последующее присутствие участников команды на реализации проекта необходимо в их выходные дни. Так, при реализации проекта «Белая Ярмарка», участники проекта приезжали на место проведения и после рабочих дней, и в свои выходные.

Для оценки нагрузки, которая дополнительно возлагается на участников команды проекта, был проведен анализ распределения административных задач управления.

При анализе документации были определены работы, которые реализовывались в рамках проекта «Белой Ярмарки» [30].

Таблица 4 – Работы по проекту «Белая Ярмарка»

Условное обозначение	Вид работ
K1	Координация команды проекта и задействованных подразделений организации;
K2	Заключение договоров с внешними подрядчиками;
K3	Непосредственное взаимодействие с дирекцией площадки по орг. вопросам
K4	Согласование мероприятия с органами управления города
K5	Разработка концепции и идеологии проекта
K6	Организация и курирование отведенных площадок и агентов

#### Окончание таблицы 4

Условное обозначение	Вид работ
K7	Создание редакционных материалов о фестивале, телеверсии, дневников и др.
K8	Организация продаж фестиваля (поиск клиентов для сдачи торговых точек)
K9	Поиск нужных для фестиваля спонсоров (питьевая вода, еда и д.р.)
K10	Сопровождение коммерческих площадок
K11	Определение перечня и заказ сувенирной продукции телеканала
K12	Продажа сувениров с символикой фестиваля
K13	Создание промо сайта фестиваля
K14	Продвижение в социальных сетях
K15	Организация электроснабжения фестиваля
K16	Внутренняя логистика (доставка реквизита, монтаж забора, заказ грузовых такси и т.д.);
K17	Сооружение и оснащение сцены
K18	Курирование концертной программы
K19	Ведение концертной программы
K20	Поиск выступающих гостей
K21	Контроль за порядком на площадке
K22	Решение незапланированных проблем на площадке
K23	Ведение документации проекта
K24	Обеспечение команды проекта питанием

Планирование проекта в каком-либо информационном обеспечении не применялось, а формализовывалось на бумаге.

Участниками команды проекта были:

- руководитель отдела по развитию (менеджер проекта);
- юрист;
- коммерческий директор;
- начальник отдела продаж;
- начальник отдела маркетинга;
- начальник отдела интернет-проектов;
- технический директор;
- управляющий делами;
- корреспонденты;
- менеджер по продажам;
- техники обслуживания оборудования [30].

Команда проекта была сформирована из компетентно подходящих, по мнению менеджера, людей, общими силами которых можно было решить любой возникший вопрос.

В связи с алгоритмом расчета матрицы распределения административных задач управления далее были проведены расчеты матрицы попарного сравнения символов (приложение В) и матрицы попарного сравнения трудоемкости работ (приложение Г). В результате были определены необходимые коэффициенты трудоемкости, что позволило продолжить анализ.

Далее была составлена матрица распределения административных задач управления по проекту ООО «ТРК Прима-ТВ» «Белая Ярмарка» (приложение Д) и произведены необходимые расчеты.

По итогу исследования были получены следующие данные.

Таблица 5 – Расчет матрицы распределения административных задач управления

Вид работ	Трудоемкость функции	Руководитель отдела по развитию (менеджер проекта)	Юрист	Коммерческий директор	Начальник отдела продаж	Начальник отдела маркетинга	Начальник отдела интернет-проектов	Технический директор	Управляющий делами	Корреспондент 1	Корреспондент 2	Менеджер по продажам	Техник обслуживания оборудования
K1	4,12	209,667	-	134,065	-	-	-	-	-	-	-	-	-
K2	2,68	91,978	-	47,57	26,96	66,6	-	-	-	-	-	-	-
K3	0,89	44,233	3,685	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
K4	0,18	9,16	0,745	0,106	-	-	-	-	-	-	-	-	-
K5	3,04	111,507	-	154,706	-	145,68	80,93	-	-	145,68	145,68	-	-
K6	6,98	256,026	-	355,212	-	-	-	-	-	74,34	-	-	-
K7	2,32	22,065	-	111,17	-	-	-	-	-	-	-	-	-
K8	4,83	62,89	-	48,59	177,16	-	-	-	-	-	-	105,73	-
K9	3,76	55,65	-	-	137,92	-	-	-	-	-	-	82,306	-
K10	1,97	29,156	-	-	72,26	-	-	-	-	-	-	20,98	-
K11	4,47	108,44	-	95,211	-	163,96	-	-	-	103,12	103,12	-	-
K12	6,98	284,993	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74,34	-
K13	4,12	-	-	78,033	-	-	151,12	-	-	-	-	-	-
K14	5,55	-	-	82,14	-	-	203,57	-	-	-	-	-	-
K15	7,33	99,76	-	-	-	-	-	264,54	-	-	-	-	264,54
K16	7,7	113,96	-	-	-	-	-	-	282,44	-	-	-	-
K17	7,7	113,96	-	36,42	-	-	-	-	-	36,42	36,42	-	282,44
K18	4,04	59,79	-	-	-	-	-	19,11	-	148,19	19,11	-	-
K19	6,98	103,304	-	-	-	-	-	103,23	-	284,92	284,92	-	103,23
K20	4,12	60,98	-	48,74	-	-	-	-	-	197,43	197,43	-	-
K21	2,32	115,304	-	-	-	-	-	-	-	23,24	-	-	-
K22	2,32	115,304	-	-	-	-	-	23,34	-	-	-	-	-
K23	5,55	275,835	22,98	-	22,98	22,98	-	-	-	-	-	-	-
K24	6,98	4,118	-	355,21	-	-	-	4,12	-	4,12	4,12	4,12	4,12
Итого:		2348,08	27,41	1547,17	437,28	399,22	435,62	414,34	282,44	1017,46	790,8	287,476	654,33

Наиболее нагруженным участником команды проекта является менеджер. В связи с тем, что деятельность данного сотрудника заключается в инициации и реализации различных проектов, факт высокой нагрузке на проекте «Белая Ярмарка» является абсолютной нормой и не требует внимания.

Однако по рассчитанной матрице можно определить значительную нагрузку на сотрудников, не освобождающихся от основной рабочей деятельности. Так, из всей команды корреспонденты и коммерческий директор задействованы больше всего: и в процессе планирования, и при организации, а также и во время реализации проекта. Данные нагрузки сказываются на психологическом и физическом состоянии сотрудников, что может иметь последствия в виде усталости, вспыльчивости работников и ухудшения атмосферы в коллективе организации, допущения ошибок в операционной деятельности в связи с снижением внимания. Поэтому проблема переработок является актуальной и важной.

Также на примере данного проекта рассмотрим процесс управления командой проекта. Менеджеры всегда находились на площадке и решали внеплановые ситуации. Каждый из участников команды проекта реализовывал свои функции, а также, при необходимости, функции своих коллег, временно выбывших из проекта по причинам болезни. В целом, менеджеры проекта проявляли достаточно внимания к своим подчиненным: обеспечивали ужином (ярмарка проходила ежедневно с 17:00 до 21:00 на протяжении 2-х недель), заботились о физическом комфорте, давая возможность провести некоторое время в штабе, чтобы согреться (ярмарка застала декабрьские морозы), а также подменяли людей, которые не могли на некоторое время оставить свою уличную «точку». Также вся команда проекта ежедневно обеспечивалась трансфером до дома. Несмотря на дискомфортные условия в связи с погодой, реализация проекта происходила на позитивной ноте внутри команды.

В целом, проектная деятельность в организации не формализуется. Поэтому можно сделать вывод, что в соответствии с моделью зрелости Гарольда Керцнера, зрелость управления проектами в компании находится на начальном

уровне (процессы не формализованы, плохо контролируются и используются, проектный офис отсутствует).

После завершения проекта и денежных расчётов за проделанную работу, бывшие участники проекта возвращаются к исполнению только основной деятельности. Их нагрузка значительно снижается, возвращаясь в норму.

Таким образом, после анализа формирования и управления командой проекта компании можно выделить особенности данного процесса:

1. При наборе команды менеджер проекта стремится к объединению творческих разнонаправленных личностей;
2. Межличностные отношения потенциальных участников команды проекта играют большую роль, чем их компетенции;
3. Наибольшей мотивацией для участников является возможность реализация своего творческого потенциала;
4. Участникам команды предоставляется свободный режим работы с определением «дэд-лайнов»;
5. В команде проекта поддерживается неформальный стиль общения.

После вышеописанного можно выделить следующие сильные и слабые стороны формирования и управления командой проекта в ООО «ТРК Прима-ТВ».

Сильные стороны:

- сотрудники не отрываются от своей основной деятельности;
- мотивация к участию в проекте;
- конкретизация обязанностей участников команды проекта;
- документальное закрепление ответственности участников команды проекта за исполнение своих обязанностей;
- учет личностных особенностей и взаимоотношений при формировании команды проекта.

Слабые стороны:

- отсутствие формализации в целом проектной деятельности и формирования и управления командой проекта в частности;

- значительное увеличение нагрузки на участников проекта.

Подводя итог, можно сказать, что основной проблемой организации является «непризнание» проектного управления, как части компании. Даже команда проекта именуется «рабочей группой», что стандартно подразумевает нечто иное. Однако сама неформальная проектная деятельность реализуется эффективно, поэтому она заслуживает внимания.



### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию формирования и управления командой проекта**

#### **3.1 Определение компетенций менеджеров проектов организации**

В главе 1 мы рассмотрели наборы компетенций, которые определяют известные стандарты из области проектного управления. Однако данные компетенции не привязаны к какой-либо предметной области и являются общими.

В соответствии с популярным сайтом вакансий на сегодняшний день существует 24 446 вакансий менеджера проектов по всей России, в Красноярске открыто 547 вакансий [8]. Наибольшее количество проектных менеджеров требуется в такие сферы, как IT и Интернет, торговля, маркетинг и реклама, строительство, а также дизайн, искусство, телекоммуникации и связь.

Изучив требования к соискателям, можно выявить следующие личные компетенции, которые являются ключевыми по мнению работодателей:

- высокая коммуникабельность;
- организаторские способности;
- эмоциональная устойчивость;
- ответственность;
- дисциплинированность;
- энергичность;
- креативность;
- внимательность;
- сообразительность.

Также работодатели уделяют значительное внимание, так называемым, технологическим компетенциям, а именно наличию высшего образования в сфере управления проектами, значительный опыт, дополнительные знания из этой области.

Однако требования различаются в зависимости от предметной области, а вакансии некоторых сфер деятельности вообще не описывают требований к соискателю. Одной из таких областей является сфера деятельности ООО «ТРК Прима-ТВ», а именно – сфера массовых коммуникаций.

Для начала определим само понятие.

Сфера массовых коммуникаций — это сфера производства и воспроизводства массового сознания средствами массовых коммуникаций (периодической печатью, радио, телевидением, кино, звукозаписью, видеозаписью, интернет-изданиями и интернет-СМИ).

На сайте [Russia.trud.com](http://Russia.trud.com) открыто 448 вакансий менеджеров проектов в Сфере массовых коммуникаций по всей России [8]. Большинство вакансий не дают полной картины того, каким видит работодатель своего будущего сотрудника.

Компетенции проектных менеджеров данной области не определены, поэтому было проведено исследование задач и компетенций менеджеров медиа-проектов, которыми являются руководители проектов телерадиоканала «Прима-ТВ».

Дальнейшее исследование проводилось среди представителей телекоммуникационных компаний и культурных пространств.

Оно реализовывалось по следующей схеме:

1. Опрос менеджеров проектов;
2. Выявление выполняемых ими ключевых задач;
3. Ранжирование задач по частоте и значимости;
4. Выявление компетенций, необходимых для выполнения задач;
5. Ранжирование компетенций с учетом рейтинга задач.

Методом интервью были опрошены 7 менеджеров, стаж которых был не менее 4-х лет (таблица 6).

Таблица 6 – Опрошенные менеджеры медиа-проектов

Менеджер медиа-проектов	Организация	Проект(ы)
1. Сураев Илья	ТРК «Прима-ТВ»	Фестиваль «Зеленый», «Белая Ярмарка», «Летняя кухня», «Ночная Барахолка»
2. Васильев Николай	ТРК «Прима-ТВ»	Фестиваль «Зеленый», «Белая Ярмарка», «Летняя кухня», «Ночная Барахолка»
3. Метёлкин Кирилл	Международное модельное агентство «Fashion Models»	«Siberian Fashion Market»
4. Королёва Елена	Продюсерский центр «ТИСО-Проект»	Конкурс «Бриллиантовая невеста»
5. Колесников Андрей	Культурное пространство «Каменка»	«Бал в Кедах», «Рестодей»
6. Токмаков Андрей	Культурное пространство «Каменка»	«Бал в Кедах», «Рестодей»
7. Хикматулина Оксана	ТК «Енисей»	«Я+Я»

Респондентам задавались следующие вопросы:

1. Какие функции Вы выполняете в роли менеджера проектов?
2. С какими проблемами лично Вам приходится сталкиваться в процессе руководства?
3. Как Вы их решаете?
4. Какие задачи в Вашей деятельности Вы считаете наиболее важными?
5. Какими профессионально важными качествами необходимо обладать в Вашей деятельности?

В ходе проведения интервью, данные регистрировались в письменном виде. Обработка полученной информации производилась сразу по окончании личной встречи.

В результате был получен список задач, выполняемых менеджерами проектов в теле-, радиокommunikационных компаниях и культурных пространствах городах Красноярскa, а также набор компетенций, обеспечивающих выполнение данных задач.

Данные задачи сначала были проранжированы по значимости и частоте методом попарного сравнения. После было проведено распределение этих задач в пространстве, в соответствии заданным критериям частоты и значимости, в результате чего был получен следующий список ключевых задач:

1. Контролирую выполнение своих обязанностей командой проекта;
2. Решаю проблемы с подрядчиками и заказчиками при их возникновении;
3. Контролирую выполнение своих обязанностей подрядчиками;
4. Стабильно взаимодействую с заказчиками и подрядчиками на протяжении всего проекта;
5. Набираю команду проекта, распределяю и делегирую обязанности;
6. Обсуждаю параметры проекта и заключаю договора с внешними подрядчиками и заказчиками;
7. Информировую руководство и взаимодействую с ним по вопросам, связанным с проектом;
8. Своевременно представляю отчетность высшему руководству и заказчику;
9. Разрабатываю и применяю различные методы мотивации команды проекта;
10. Согласовываю конкретизированные параметры проекта с высшим руководством и коллективом;
11. Осуществляю генерацию идей и обсуждение основной концепции проекта;
12. По окончании проекта узнаю мнение задействованных в нем лиц о проделанной работе.

Ключевыми компетенциями будут те, что необходимы для решения ключевых задач. Набор представленных далее компетенций был получен исходя из списка задач и необходимых, по мнению опрошенных менеджеров, компетенций. К каждой компетенции рейтинга был присвоен статус личной или технической для последующей оценки современных акцентов. Формулировки

персональных компетенций были взяты из Словаря компетенций (известного как модель Спенсера), разработанного Лайлом и Сайном Спенсер в 1993 году.

Далее был определен общий рейтинг для каждой компетенции учитывая количество задач, для которых они необходимы и коэффициент приоритетности задачи (таблица 7).

Таблица 7 – Рейтинг компетенций менеджеров медиа-проектов

Компетенция	Статус (личная/техническая)	Количество задач, для которых она необходима	Коэффициент приоритетности задачи	Общий рейтинг
Коммуникативность	Личная	7	8	56
Уверенность	Личная	6	8	48
Самоконтроль	Личная	5	8	40
Ориентация на результат	Личная	5	8	40
Командная работа	Личная	3	8	24
Стресс-менеджмент	Личная	3	7	21
Аналитическое мышление	Личная	3	7	21
Поиск информации	Техническая	3	7	21
Креативность	Личная	2	7	14
Принятие решений	Личная	2	7	14
Управление целями и содержанием	Техническая	3	4	12
Планирование	Техническая	2	4	8
Открытость	Личная	1	7	7

Исходя из этого можно сделать вывод, что менеджер проектов в сфере массовых коммуникаций должен уметь налаживать контакты, работать в команде, быстро находить эффективное и оптимальное решение, генерировать креативные идеи. Также управленец данной сферы должен быть пробиивным, способным управлять своими эмоциями и распознавать эмоции других людей, а также брать на себя ответственность.

Результаты исследования показали, что в настоящее время в сфере массовых коммуникация большего внимания заслуживают личные компетенции, также называемые мягкими навыками. Технические компетенции, такие как планирование, управление целями и содержанием, поиск информации, тоже

считаются важными, однако значительно проигрывают персональным характеристикам менеджера.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию формирования и управления командой проекта организации**

Исходя из анализа сильных и слабых сторон формирования и управления командой проекта в ООО «ТРК Прима-ТВ», актуальными проблемами являются:

- отсутствие формализации проектной деятельности в целом и формирования и управления командой проекта в частности;
- значительное увеличение нагрузки на участников проекта.

Также в рамках изучения кадровой политики организации было определено, что на телерадиоканале действует сбалансированная матричная структура. Проекты в организации реализуются и на них назначаются менеджеры проектов, однако они не обладают всеми необходимыми полномочиями.

В последние 2 года проектная деятельность в организации является стабильной (временных промежутков между проектами нет: при завершении одного проекта, начинается планирование и организация другого) и её эффективность занимает значительную долю в финансовых результатах компании.

По мнению Джеймса Градишера, РМР, руководителя проектного офиса Министерства обороны Великобритании, любая компания, реализующая больше 2-3 проектов в год, должна озадачиться созданием проектного офиса.

Команда проекта компании, в свою очередь, состоит из одних и тех же сотрудников организации, которые не отрываются от основной деятельности и на стадии реализации проектов испытывают колоссальную нагрузку, даже не имея выходных дней.

Документирование проектов и проектной деятельности ограничивается выпуском приказов от генерального директора о формировании «рабочей группы» с определением обязанностей, выполняемых тем или иным участником.

В связи с этим, компании предлагается организовать офис проектного управления с переводом в него стабильно и активно участвующих в проектах сотрудников, и менеджера проектов.

На вопрос «зачем нужен проектный офис?» в своё время точно ответила Мэри Хаббарт, PMP, директор проектного офиса в Siemens Government Technologies: «Если компания осознанно реализует проекты, то ей определенно нужен проектный офис. Иначе, кто будет руководить реализацией проектов? Кто займется внедрением методологии? Как можно будет управлять ресурсами эффективно?».

После формирования проектного офиса организационная структура ООО «ТРК Прима-ТВ» из сбалансированной матричной усовершенствуется до сильной матричной (рисунок 13).

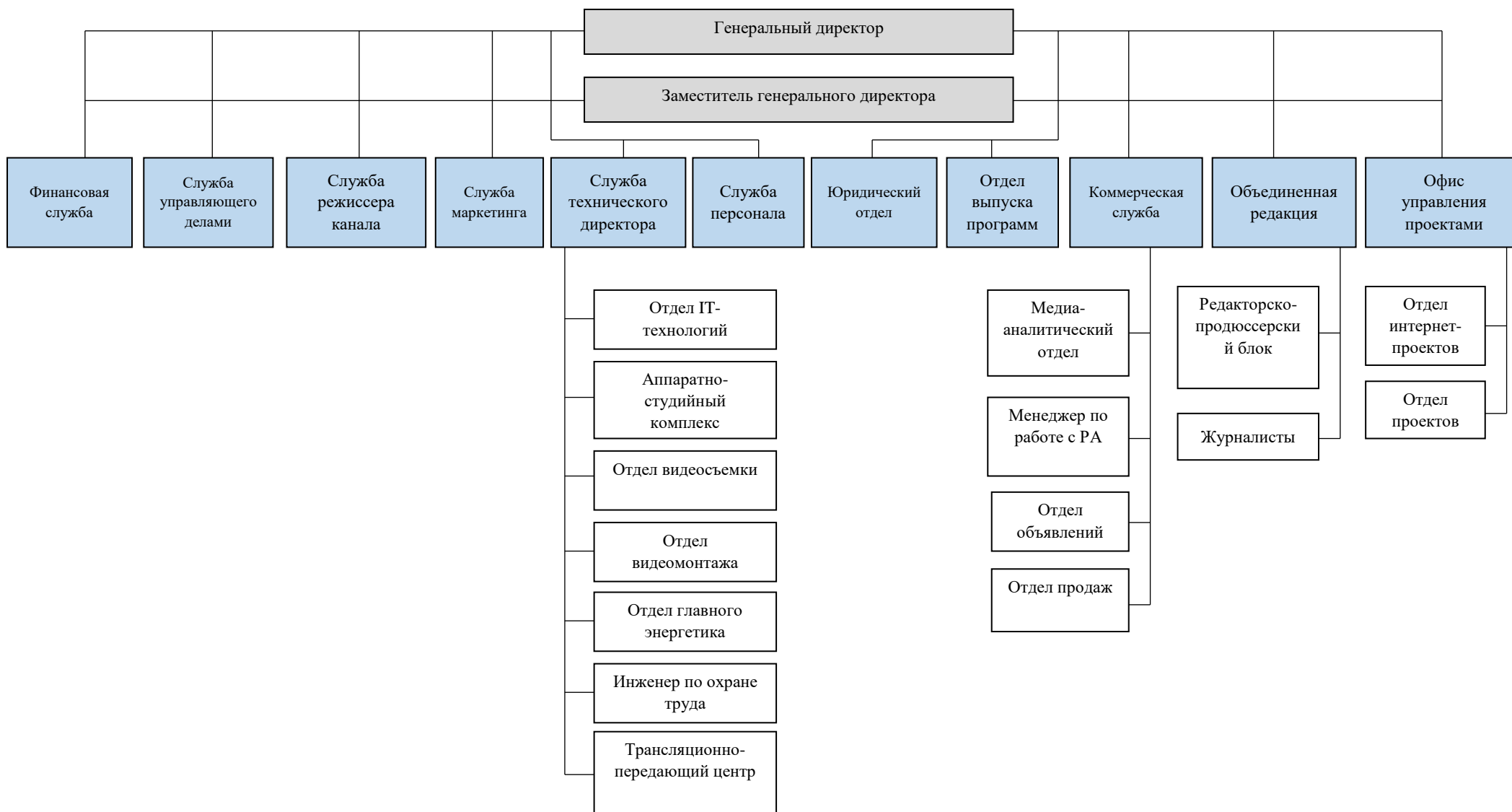


Рисунок 13 – Усовершенствованная организационная структура компании



В проектный офис предполагается перевести отдел интернет-проектов, а также сформировать отдел очных проектов. Состав отдела интернет-проектов останется прежний.

В отдел очных проектов войдут:

- менеджер проектов;
- менеджер по продажам;
- специалист по маркетингу и промо;
- 2 корреспондента (стабильно выполняющих обязанности по организации, координации и ведению концертной программы реализуемых мероприятий).

Менеджер проектов, который станет возглавлять отдел очных проектов, будет определяться по наличию необходимых личных и технических компетенций, выявленных в нашем исследовании из параграфа 3.1.

Остальные постоянные участники команды проектов будут участвовать на неполной занятости в связи с тем, что суммарная нагрузка по операционной и проектной деятельности находится в пределах нормы.

При организации проектного офиса компания понесет некоторые затраты. Появится необходимость в назначении работников на освободившиеся должности, а также в организации рабочих мест для нового подразделения в рамках существующего здания компании.

Перечень затрат представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на организацию проектного офиса

Статья затрат	Количество, чел./шт.	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
1. Повышение заработной платы новому руководителю отдела развития (без отчислений и НДФЛ)	1	15000	15000
2. Заработная плата нового менеджера по продажам (без отчислений и НДФЛ)	1	30000	30000
3. Заработная плата новых корреспондентов (без отчислений и НДФЛ)	2	30000	60000
4. Заработная плата нового маркетолога (без отчислений и НДФЛ)	1	30000	30000
5. Оснащение рабочего места участника команды проекта (стол, стул, ноутбук, канцелярские принадлежности)	4	27500	110000
6. Проведение обучения менеджера проектов базовому курсу «Управления проектами»	1	6000	6000
Итого:	-	-	251000

Для оценки эффективности усовершенствованной организационной структуры проведем анализ норм управляемости (численности подчиненных).

Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие общие значения норм управляемости:

1. Для руководителей организаций и их первых заместителей – не более 10-12 человек (подразделений);
2. Для функциональных отделов – не более 7-10 человек.

В рамках нашей организационной структуры у высшего руководителя и его заместителя в прямом подчинении находится 11 человек, являющихся представителями подразделений. Нормы управляемости большинства функциональных руководителей также являются оптимальными, за исключением 3 отделов: отдела продаж, службы управляющего делами и объединенной редакции. Данное отклонение от нормы не отражается на деятельности организации и эффективности организационной структуры.

Отдел продаж действует под руководством харизматичного руководителя, пользующегося высоким авторитетом среди подчиненных, а также обладающего значительным управленческим опытом.

В службе управляющего делами и в объединенной редакции помимо руководителей существуют неформальные лидеры по каждой из деятельности сотрудников, которые мыслят и действуют однонаправленно с руководством и являются дополнительным инструментом воздействия на подчиненных.

Поэтому обновленную организационную структуру можно назвать эффективной, потому что, несмотря на создание нового структурного подразделения, она сохранит свою гибкость, экономичность, стабильность, оптимальный уровень нормы управляемости, а также минимально возможное количество уровней управления.

Рассмотрим подробнее мероприятия по внедрению офиса проектного управления (ОУП).

Самыми первыми шагами будут:

1. Согласование видения и стратегии развития ОУП с высшим руководством организации;
2. Анализ и оценка текущей проектной деятельности;
3. Построение отношений с заинтересованными лицами (определение их потребностей, задач);
4. Определение видения ОУП (решаемые им проблемы и его форма);
5. Формирование поэтапного плана внедрения ОУП (с учетом его возможностей, готовности сотрудников и доступности ресурсов).

Особенно важным при внедрении офиса проектного управления является поддержка и осознание его необходимости со стороны высшего руководства. Также все сотрудники организации, а в особенности топ-менеджмент и участники проектной команды должны понимать полезность данных структурных перемен.

В общем, мероприятия первого этапа внедрения ОУП представлены на рисунке 14.

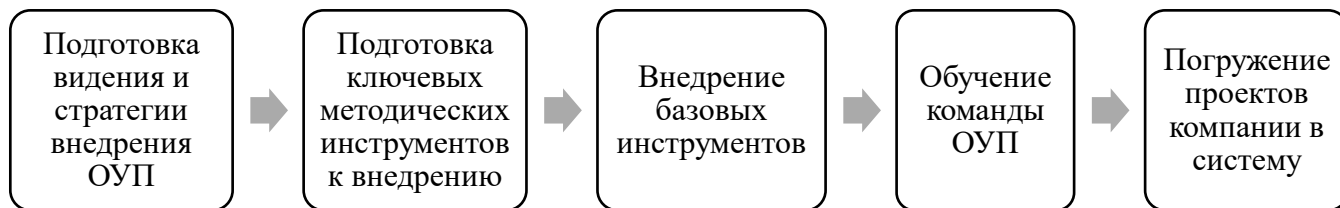


Рисунок 14 – Мероприятия первого этапа внедрения ОУП

В результате реализации данных мероприятий в организации сформируется видение и пути развития офиса проектного управления, команда обученных людей, а также появятся возможности для его дальнейшего продвижения.

Алгоритм необходимых действий на этапах процесса подготовки и внедрения методических инструментов из схемы на рисунке 14 состоит из:

- создания шаблонных документов (концепция проекта, устав проекта, статус проекта и т.п.);
- адаптации стандартов управления проектами для данного внедрения ОУП;
- подготовка изменений, вносимых в организационные положения (служит обеспечением прозрачности взаимодействия компании и ее структурных подразделений с офисом проектного управления);
- практическое использование системы управления проектами.

Организация офиса управления проектами позволит формализовать всю проектную деятельность путем методического обеспечения. Его задачами являются:

1. Оценка и приоритезация проектов;
2. Систематизация инициации проектов;
3. Систематизация планирования проектов;
4. Систематизация отчетности по проектам;
5. Обеспечение шаблонами документов (концепция, устав, отчет о статусе проекта и т.п.);

## 6. Обеспечение шаблонами и процедурами для разных типов проектов.

Также создание данного структурного подразделения обязует команду проекта использовать различные инструменты и системы управления проектами, что положительно отразится на качестве, времени реализации проектов, а также на их результате.

К системам управления проектами относятся:

1. Система календарного планирования;
2. Система актуализации фактических данных по ходу реализации проекта;
3. Система по работе с проектной документацией;
4. Система для управления записями по процессам;
5. База знаний (типовые проекты, характеристика инструментов управления проектами, шаблоны документов).

Таким образом, организация офиса проектного управления позволит ООО «ТРК Прима-ТВ» добиться ряда весомых преимуществ:

Исходя из отчетов по исследованиям PMI, внедрение проектного офиса и системы управления проектами в компанию позволит:

- сократить бюджеты на реализацию проектов на 20-25%;
- сократить сроки реализации проектов на 25-30%;
- снизить трудозатраты функциональных руководителей на управление проектами на 25-75%;
- сократить время составления отчетов по проектам на 50-85%;
- сократить время планирования проектов на 25-75%;
- повысить эффективность управления рисками на 20-25%.

Рассмотрим эффект от внедрения изменений на примере проекта «Белой Ярмарки».

В расходы проекта включались: закуп и брендинг сувенирной продукции от телеканала, закуп почтовых открыток и марок для локации «Почта Деда Мороза», оснащение места проведения фестиваля необходимой мебелью и контейнерами, гирлянда, сцена, работа подрядчиков по монтажу и демонтажу локаций, а также заработная плата участников команды проекта и сотрудников

компании, привлекаемых на отдельные работы. Всего расходы по проекту составили 1263000 рублей.

Далее расчет экономии проведен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет экономии от внедрения рекомендаций

Показатель	Сумма
Расходы по проекту «Белая Ярмарка», руб.	1263000
Экономия бюджета после внедрения офиса управления проектами, %	25
Расходы по проекту «Белая Ярмарка» с действующим офисом управления проектами, руб.	947250
Экономия бюджета после внедрения офиса управления проектами, руб.	315750
Дополнительные расходы компании на организацию офиса управления проектами, руб.	251000
Экономия денежных средств компании при работе офиса управления проектами на примере проекта «Белая Ярмарка», руб.	64750

Таким образом, организация офиса проектного управления позволит ООО «ТРК Прима-ТВ» добиться ряда весомых преимуществ:

1. Деятельность по реализации проектов привлечёт то внимание и ресурсы, которых ей не хватало;
2. Снизятся бюджеты на реализацию проектов;
2. Возврат рабочей нагрузки участников команды проекта в оптимальные пределы положительно отразится на их психологическом и физическом состоянии, что увеличит их работоспособность и поможет реализовывать проекты эффективнее;
3. Ведение документации позволит оценить актуальную общую картину проектной деятельности в компании;
4. Применение командой проекта приобретенных методологических знаний в позволит снизить временные задержки проектов, а также различные превышения бюджетов.

В результате, благодаря реализации вышеизложенных предложений, можно решить проблемы организации, связанные с формализацией и эффективностью проектной деятельности, а также с рабочей нагрузкой участников проекта. Выделение проектного офиса в структуре организации будет логичным шагом её развития и позволит повысить эффективность реализации проектов, а также даст возможность для дальнейшего расширения проектной деятельности в рамках организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование и управление командой проекта являются одними из важных процессов в проектной деятельности, так как от отдачи участников, их квалификационных и личностных компетенций, комфортабельности условий работы зависит результат самого проекта. Поэтому к данным процессам нужно относиться внимательно и серьезно, сопровождать необходимой документацией, а также постоянно анализировать и совершенствовать.

В данной дипломной работе формирование и управление командой проекта было рассмотрено на примере ООО «ТРК Прима-ТВ».

Данная компания, с точки зрения проектного управления, обладает сбалансированной матричной структурой.

Анализируя работу организации и команды проекта в частности, стоит отметить, что все сотрудники являются высококвалифицированными и выполняют поставленные задачи. Работа между отделами структурирована и слажена.

Однако проектная деятельность в организации является «непризнанной». Отсутствует формализация процесса управления проектами, а также не созданы условия для комфортного участия сотрудников в команде проекта (участники значительно перерабатывают), что доказал расчет матрицы распределения административных задач управления.

В связи с этим, организации ООО «ТРК Прима-ТВ» было предложено выделить проектный офис со стабильно участвующими сотрудниками в отдельную структуру. Данное предложение решило бы вопрос переработок сотрудников и формализации проектного управления. За счет признания проектной деятельности в организации, весь процесс стал бы сопровождаться необходимой документацией, финансовые операции по зарплатным расчетам также стали бы проводиться официально через расчетный счет компании.



Повышение уровня комфорта работы в команде проекта, полная занятость и четкое регламентирование всех процессов существенно упростит работу и скажется на результатах реализуемых проектов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аристов О. В. Проектный менеджмент : учеб. пособие / О. В. Аристов. – Москва : ИНФРА-М, 2012.
2. Архипова Н. И., Организационное управление : учеб. пособие / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко. – Москва : ПРИОР, 2011.
3. Арчибальд Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Д. Арчибальд. – Москва : ДМК-Пресс, 2017.
4. Безкорвайный В. П. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами / В. П. Безкорвайный, В. Н. Бурков, В. И. Воропаев, В. Н. Михеев, Г. И. Секлетова, Б. П. Титаренко [и др.]. – Москва : СОВНЕТ, 2011.
5. Белбин Р. М. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач / Р. М. Белбин. – Москва: НРРО, 2013.
6. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / В. Богданов. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
7. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управление проектами / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – Киев : ВИПОЛ, 2011.
8. Вакансии менеджера проектов [Электронный ресурс] / Сайт вакансий. – Режим доступ: <http://www.russia.trud.com/>
9. Волщук Ю. Н. Успешный руководитель проекта / Ю. Н. Волщук. – Москва : Омега-Л, 2017.
10. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами / Б. Вольфсон. – Санкт-Петербург : Питер, 2015.
11. Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами / Т. Демарко. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
12. Должностная инструкция Директора по персоналу в ООО «ТРК Прима-ТВ». – Введ. 28.12. 2010. – Красноярск : ООО «ТРК Прима-ТВ», 2010.
13. Дункан В. Основы управления проектами / В. Дункан, М. Н. Грашина. – Москва : Лаборатория знаний, 2014.

14. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : ИНФРА-М, 2015.
15. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : ПРИОР, 2014.
16. Кириченко А. Управление проектами / А. Кириченко, А. Силонов, Н. Скворцова, С. Петров. – Москва : Юнайтед Пресс, 2012.
17. Клиффорд Г. Ф. Управление проектами : учеб. пособие / Г. Ф. Клиффорд, Э. У. Ларсон. – Москва : Дело и сервис, 2013.
18. Коноплев С. П. Проектный менеджмент : учеб. пособие / С. П. Коноплев. – Москва : ИНФРА-М, 2012.
19. Лукичева Л. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – Москва : Омега-Л, 2012.
20. Мередит Д. Управление проектами / Д. Мередит, С. Мантел. – Санкт-Петербург : Питер, 2014.
21. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы : учеб. пособие / Э. С. Минаев. – Москва : МАИ, 2012.
22. Михеев В. Н. Драйв-управляющий проектов / В. Н. Михеев – Москва : Эксмо, 2012.
23. Нугайбеков Р. А. Корпоративная система управления проектами. От методологии к практике / Р. А. Нугайбеков, Д. Г. Максин, А. В. Лящук. – Москва : Альпина Паблишер, 2015.
24. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – Москва : Альпина Паблишер, 2012.
25. Павлов А. Н. Опыт управления проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. – Москва : Лаборатория знаний, 2011.
26. Павлов А. Н. Шаблоны документов для управления проектами / А. Н. Павлов, А. В. Шаврин, А. С. Кутузов. – Москва : Лаборатория знаний, 2011.

27. Позиция компании на рынке «ТРК Прима-ТВ» [Электронный ресурс] / Сайт телерадиокомпании «Прима-ТВ». – Режим доступа: <http://www.prima-tv.ru/about/ratings/>
28. Полковников А. В. Управление проектами / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – Москва : Эксмо, 2011.
29. Попов Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2011.
30. Приказ о создании рабочей группы в ООО «ТРК Прима-ТВ». – Введ. 01.12. 2016. – Красноярск : ООО «ТРК Прима-ТВ», 2016.
31. Романова М. В. Управление проектами : учеб. пособие / М. В. Романова. – Москва : ИНФРА-М, 2013.
32. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). – Введ. 2013. – Project Management Institute, 2013.
33. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
34. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. – Москва : НИРРО, 2011.
35. Таунсенд Р. Секреты управления / Р. Таунсенд. – Москва : Интерконтакт, 2011.
36. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. – Москва : Вершина, 2011.
37. Устав ООО «ТРК Прима-ТВ». – Введ. 30.07. 2008. – Красноярск : ООО «ТРК Прима-ТВ», 2008.
38. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании : учеб. пособие / В. Н. Фунтов. – Санкт-Петербург : Питер, 2012.
39. Хампер-Смит П. Управление проектами / П. Хампер-Смит, С. Дерри. – Москва : ДиС, 2011.
40. Хелдман К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман. – Москва : Лаборатория знаний, 2016.
41. Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт / К. Хэлдман. – Москва : ДМК-Пресс, 2014.

42. Ципес Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва : Олимп-Бизнес, 2011.
43. Шапиро В. Д. Корпоративная стандартизация бизнеса / В. Д. Шапиро, А. В. Цветкова. – Москва : Дело, 2011.
44. Gaddis O. P. The project management / O. P. Gaddis // Harvard Business Review. – Cambridge, 1959.
45. ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0. – Введ. 01.06.2006. – The Netherlands, 2006
46. Project Manager Competency Development Framework – Введ. 01.01.2002. – Project Management Institute, 2002.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Численность и состав персонала организации

Штаб	Подразделение	Руководитель	Численность персонала подразделения (с учетом руководителя, чел.
Высшее руководство		Генеральный директор	2
		Заместитель генерального директора	
1. Финансовая служба		Финансовый директор	3
2. Служба управляющего делами		Управляющий делами	15
3. Служба режиссера канала		Начальник отдела производства	3
4. Служба маркетинга		Начальник отдела маркетинга	3
5. Служба технического директора		Технический директор	37
	5.1 Отдел IT-технологий	Начальник отдела информационных технологий	3
	5.2 Аппаратно-студийный комплекс	Начальник аппаратно-студийного блока	4
	5.3 Отдел видеосъемки	Главный видеооператор	10
	5.4 Отдел видеомонтажа	Главный инженер видеомонтажа	8
	5.5 Отдел главного энергетика	Главный энергетик	2
	5.6 Инженер по охране труда	-	1
	5.7 Трансляционно-передающий центр	Начальник трансляционно-передающего центра	9
6. Служба персонала		Директор по персоналу	1
7. Юридический отдел		Начальник юридического отдела	2
8. Отдел выпуска программ		Ответственный выпускающий	2
9. Коммерческая служба		Коммерческий директор	26
	9.1 Отдел по развитию	Руководитель отдела по развитию	2
	9.2 Менеджер по работе с рекламными агентствами	-	1
	9.3 Отдел объявлений	Начальник отдела объявлений	8
	9.4 Отдел продаж	Начальник отдела продаж	15

Окончание приложения А

Штаб	Подразделение	Руководитель	Численность персонала подразделения (с учетом руководителя, чел.
10. Отдел интернет-проектов		Начальник отдела интернет-проектов	2
11. Объединенная редакция (служба собственных программ)		Старший продюсер	20
ИТОГО:			116

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ООО «ТРК Прима-ТВ»,  
660049, г. Красноярск, пр. Мира, 27  
660001, г. Красноярск, ул. Советская, 35  
тел./факс: (391) 298-38-00  
prima@prima-tv.ru  
www.prima-tv.ru

«01» декабря 2016г.

19-р

г. Красноярск

### ПРИКАЗ

#### О создании рабочей группы

В целях подготовки и проведения Фестиваля «Белая ярмарка» в 2016 году

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить рабочую группу в составе:

1.1. Руководитель рабочей группы: Васильев Н.Е., руководитель агентства внеэфирных проектов

1.2. Участники рабочей группы:

– Сураев И.А., коммерческий директор

– Шубкина Т.А., начальник отдела продаж

– Серебрякова С.Ю., заместитель генерального директора по коммерции

– Рагиня И.В., начальник отдела маркетинга

– Сильченко Е.М., начальник отдела интернет-проектов

– Парфенчук С.А., заместитель директора

– Дурнев О.А., технический директор

– Кузнецова Н.Ю., управляющий делами

2. Утвердить следующий функционал участников рабочей группы:

2.1. **Васильев Николай Евгеньевич:**

– координация рабочей группы и задействованных подразделений;

– заключение договоров с внешними подрядчиками;

– обеспечение фестиваля достаточным количеством волонтеров, выстраивания работы с ними на площадках;

– непосредственное взаимодействие с дирекцией Доммера по орг. вопросам;

– работа с коммерческой службой в части взаимодействия по продажам;

– обеспечить согласование проведения Мероприятия с Главным управлением культуры администрации города Красноярска не позднее 15.11.2016 г.;

– обеспечить уведомление ГУ МВД РФ по Красноярскому краю, Управление ФСБ по Красноярскому краю, Министерство здравоохранения по Красноярскому краю, ГУ МЧС России по Красноярскому краю о проведении Мероприятия с массовым пребыванием людей с целью обеспечения общественного порядка и безопасности мероприятия, обеспечения дежурства на мероприятии дополнительной бригады скорой медицинской помощи, обеспечения пожарной безопасности мероприятия не позднее 16 ноября 2016 года.



## Окончание приложения Б

### **2.2. Сураев Илья Алексеевич:**

- концепция, идеология фестиваля;
- формирование списка площадок, карты; курирование работы агентов;
- организация и курирование отведенных площадок;
- создание редакционных материалов о фестивале, телеверсии, дневников и др.;

### **2.3. Шубкина Татьяна Александровна:**

- организация продаж фестиваля;
- сопровождение коммерческих площадок;
- поиск нужных для фестиваля спонсоров (питьевая вода, еда и др.);

### **2.4. Серебрякова Светлана Юрьевна:**

- организация продаж фестиваля в зоне АР;
- сопровождение коммерческих площадок;
- поиск нужных для фестиваля спонсоров (питьевая вода, еда и др.);

### **2.5. Рагиня Ирина Васильевна:**

- определение перечня и заказ сувениров;
- организация и курирование отведенных площадок;
- продажа сувениров с символикой фестиваля;

### **2.6. Сильченко Екатерина Михайловна:**

- создание промо сайта фестиваля;
- продвижение в социальных сетях.

### **2.7. Парфенчук Сергей Александрович**

- Организация и курирование включений корреспондента на Авторитетного радио;
- Составление и контроль графика анонсирования Белой ярмарки в эфире АР.

### **2.8. Дурнев Олег Александрович**

- техническое сопровождение телевизионных включений и телестудии;
- организация электроснабжения фестиваля;

### **2.9. Кузнецова Наталья Юрьевна**

- внутренняя логистика (доставка реквизита, монтаж забора, заказ грузовых такси и т.д.);

**Генеральный директор**

**Д.А. Бувеч**

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Матрица попарного сравнения символов

Критерий	Я	!	Р	П	О	К	Х	А	С	Т	М	И	+/-	Сум.	Vi
Я	1	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	7	4,14
!	2	1	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	9	5,33
Р	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,59
П	2	2	2	1	0	2	2	2	2	0	2	2	0	19	11,24
О	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	25	14,79
К	2	2	2	0	0	1	2	2	2	0	0	0	0	13	7,69
Х	2	2	2	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	11	6,51
А	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1,78
С	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	2	0	7	4,14
Т	2	2	2	2	0	2	2	2	2	1	0	0	0	17	10,06
М	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	1	2	0	19	11,24
И	2	2	2	0	0	2	2	2	0	2	0	1	0	15	8,88
+/-	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	23	13,61
Сумма	19	17	25	7	1	13	15	23	19	9	7	11	3		

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Матрица попарного сравнения работ (трудоемкость)

Работа	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	Σ	Wi
K1	1	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	2	2	23	4,12
K2	0	1	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	15	2,68
K3	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	0,89
K4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,18
K5	0	2	2	2	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	17	3,04
K6	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	39	6,98
K7	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	13	2,33
K8	2	2	2	2	2	0	0	1	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	2	0	2	27	4,83
K9	2	2	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	2	21	3,76
K10	0	0	2	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	11	1,97
K11	0	0	2	2	2	0	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	2	25	4,47
K12	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	1	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	0	2	39	6,98
K13	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	23	4,12
K14	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	0	2	1	0	0	0	2	0	2	2	2	0	2	31	5,55
K15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	2	0	2	2	2	2	2	41	7,33
K16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2	2	2	43	7,7
K17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2	0	2	2	2	2	2	43	7,7
K18	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	2	17	4,04
K19	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	39	6,98
K20	2	2	2	2	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	23	4,12
K21	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	13	2,32
K22	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	13	2,32
K23	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	2	0	0	2	1	2	31	5,55
K24	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	39	6,98
Σ	25	32	43	47	31	9	35	21	27	37	23	9	25	17	7	5	5	31	9	25	35	35	17	9		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Матрица распределения административных задач управления

Вид работ	Трудоемкость функции	Руководитель отдела по развитию (менеджер проекта)	Юрист	Коммерческий директор	Начальник отдела продаж	Начальник отдела маркетинга	Начальник отдела интернет-проектов	Технический директор	Управляющий делами	Корреспондент 1	Корреспондент 2	Менеджер по продажам	Техник обслуживания оборудования
K1	4,12	!ПОКАТ		РПОС									
K2	2,68	!ПКТ		РПАС	Т	ОТ							
K3	0,89	ЯПОКАТ	С										
K4	0,18	!ПОКАТ	С	Р									
K5	3,04	РПОТ		!ПОКАТ		РПОМТ	РПО			РПОТМ	РПОТМ		
K6	6,98	РПОТ		!ПОКАТ						РТ			
K7	2,33	КА		ЯПОКТ									
K8	4,83	!К		РКА	РПОТ							РМТ	
K9	3,76	!КА			РПОТ							РМТ	
K10	1,97	!КА			РПОТ							РТ	
K11	4,47	!ПК		РПКА		РПОТ				РПМ	РПМ		
K12	6,98	!ПОКА										РТ	
K13	4,12			!КАС			РПОТ						
K14	5,55			!КА			РПОТ						
K15	7,33	ЯКА						ТПО					ТПО
K16	7,7	!КА							РПОТ				
K17	7,7	!КА		РС						РС	РС		РПОТ
K18	4,04	!КА						РС		РПОТ	РС		
K19	6,98	!КА						РСТ		РПОСТ	РПОСТ		РСТ
K20	4,12	!КА		РММ						РПОМТ	РПОМТ		
K21	2,32	ЯПОКАТ								Т			
K22	2,32	ЯПОКАТ						Т					
K23	5,55	ЯПОКАТ	С		С	С							
K24	6,98	Р	!ПОКАТ					Р		Р	Р	Р	Р

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

### **Вопросы, задаваемые руководителю отдела кадров**

1. Имеет ли организация формализованную кадровую политику?
2. Имеются ли формализованные должностные инструкции для каждой должности в организации?
3. Сложно ли организация находит необходимый персонал на открытые вакансии?
4. Есть ли испытательный срок при приеме на работу?
5. Существует ли какое-либо обучение? (при приеме на работу/ ежегодное / ежеквартальное; внутриорганизационное / с привлечением внешних спикеров).
6. Возможен ли наём соискателей на руководящие должности или управленцы «выращиваются» в организации?
7. Какие методы мотивации используются в организации?
8. Сколько работников работает в организации и их количество по отделам?
9. Причины увольнений работников?
10. Состав и направление деятельности отдела кадров?